

**CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCIÓN Y VENTAJA  
COMPETITIVA EN INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD  
DE BARRANQUILLA**

**CESAR AUGUSTO ALVARINO CRUZ**

**RUBIELA RUBINA RAMÍREZ GUTIÉRREZ**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)**

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA**

**2018**

**CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCIÓN Y VENTAJA  
COMPETITIVA EN INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD  
DE BARRANQUILLA**

**CESAR AUGUSTO ALVARINO CRUZ**

**RUBIELA RUBINA RAMÍREZ GUTIÉRREZ**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**Magister en Administración**

**TUTOR: PhD. PEDRO HERNÁNDEZ MALPICA**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)**

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA**

**2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

-----

-----

-----

JURADO

-----

-----

JURADO

-----

-----

JURADO

-----

-----

### **Dedicatoria**

*A Dios, Señor y dador de la vida,*

*A nuestras familias que son nuestro motor y apoyo permanente.*

*A los que no están y que aun así nos acompañan.*

### **Agradecimientos**

*A las empresas donde trabajamos por facilitarnos el acceso a esta oportunidad.*

*A la Universidad de La Costa por su apoyo en nuestra formación.*

*Al Profesor Pedro Hernández por su paciencia y motivación permanente.*

*A los docentes de la Maestría por compartir sus conocimientos y experiencia.*

*A nuestros compañeros por acompañarnos en esta aventura, especialmente a Lucho, Orlando y*

*Sergio.*

*A nuestros amigos Jaime y Boanerge.*

### Resumen

El fin de las estrategias empresariales es crear valor para sus clientes al menor costo posible, para ello las organizaciones deben poseer ventajas competitivas sostenibles y establecer procedimientos de decisiones formales en procura de alinear actores y recursos para lograr los objetivos organizacionales. En este proceso la gerencia estratégica, integrada entre otros aspectos por el control, juega un papel fundamental. En concordancia con lo anterior, esta investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de Barranquilla. La revisión bibliográfica permitió estudiar las variables objeto de estudio y se aplicó un instrumento con confiabilidad Alfa de Cronbach del 0,811, lo que evidencia su alta confiabilidad. La investigación es cuantitativa con diseño no experimental de corte transeccional correlacional que mide la relación entre variables en un tiempo determinado. El análisis de resultados se realizó a partir de la estadística inferencial, que arrojó que la correlación entre las variables “Control de estrategias de alta dirección” y “Ventaja competitiva” es muy débil, adicionalmente la tendencia del sector se encuentra hacia el equilibrio competitivo y la no existencia de factores diferenciadores entre las organizaciones estudiadas.

***Palabras Clave:*** Administración, Cadena de valor, Competitividad, Control, Gerencia estratégica

### **Abstract**

The purpose of business strategies is to create value for their customers at the lowest possible cost, for this the organizations must have sustainable competitive advantages and establish formal decision procedures in order to align actors and resources to achieve organizational objectives. In this process, strategic management, integrated among other aspects by the control, plays a fundamental role. In accordance with the above, this research aims to determine the relationship between the control of senior management strategies and competitive advantage in the Health Services Providers of Barranquilla. The literature review allowed to study the variables under study and an instrument with Cronbach's Alpha reliability of 0.811 was applied, which shows its high reliability. The research is quantitative with non-experimental design of cross-sectional transection cut that measures the relationship between variables in a given time. The analysis of results was made from inferential statistics, which showed that the correlation between the variables "Control of top management strategies" and "Competitive advantage" is very weak, additionally the sector's tendency is toward competitive equilibrium and the non-existence of differentiating factors among the organizations studied.

***Keywords:*** *Management, Value chain, Competitiveness, Control, Strategic Management.*

## Contenido

Lista de tablas y figuras .....	11
Introducción .....	16
Capítulo 1. Propuesta de investigación .....	18
1.1. Problema de investigación .....	18
1.1.1. Planteamiento del problema. ....	18
1.1.2. Formulación del problema.....	25
1.1.3. Sistematización del problema.....	25
1.2. Objetivos de la investigación .....	26
1.2.1. Objetivo general. ....	26
1.2.2. Objetivos específicos.....	26
1.3. Justificación de la investigación.....	26
1.4. Delimitación de la investigación .....	28
Capítulo 2. Marco referencial de la investigación .....	29
2.1. Antecedentes de la investigación .....	29
2.2. Marco Teórico .....	34
2.3.1. Control de estrategias de alta dirección.....	35
2.3.1.1. Antecedentes.....	35
2.3.1.2. Estrategias de Alta Dirección. ....	35



2.3.1.3. Control Estratégico.....	38
2.3.1.4. Tipos de control.....	46
2.3.2. Ventaja Competitiva.....	47
2.4. Marco conceptual.....	65
2.5. Operacionalización de las variables.....	66
Capítulo 3. Marco metodológico de la investigación.....	69
3.1. Enfoque epistemológico.....	69
3.2. Tipo de investigación.....	70
3.3. Diseño de la investigación.....	70
3.4. Población y muestra.....	72
3.5. Técnicas y fuentes de recolección de información.....	73
3.6. Técnicas de procesamiento de la información.....	75
Capítulo 4. Resultados y discusiones.....	77
4.1. Estadísticos descriptivos variable control de estrategias de alta dirección.....	79
4.1.1. Estadísticos descriptivos dimensión valores.....	80
4.1.2. Estadísticos descriptivos dimensión disminución de los riesgos.....	85
4.1.3. Estadísticos descriptivos dimensión desempeño.....	88
4.1.4. Estadísticos descriptivos dimensión incertidumbre.....	90
4.1.5. Estadísticos descriptivos dimensión control reactivo.....	92
4.1.6. Estadísticos descriptivos dimensión control proactivo.....	99

4.2. Estadísticos descriptivos variable ventaja competitiva .....	102
4.2.1. Estadísticos descriptivos dimensión determinantes de la ventaja competitiva.....	102
4.2.2. Estadísticos descriptivos dimensión estrategias genéricas. ....	119
4.3. Análisis correlacional.....	134
4.3.1. Correlación de los ítems. ....	135
4.3.2. Correlación de las dimensiones. ....	138
4.3.3. Correlación entre las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva. ....	139
5. Conclusiones.....	145
6. Recomendaciones .....	148
Referencias.....	150

**Lista de tablas y figuras****Tablas**

Tabla 2.1 Elementos que caracterizan cada nivel de control.....	45
Tabla 2.2 Relacionando los cuatro niveles de control con la estrategia.....	46
Tabla 3.1 Población IPS de transporte especial de pacientes de Barranquilla.....	73
Tabla 3.2 Estadística de fiabilidad.....	75
Tabla 4.1 Estadísticos descriptivos.....	77
Tabla 4.2 Formulación.....	80
Tabla 4.3 Divulgación.....	81
Tabla 4.4 Participación.....	83
Tabla 4.5 Participación.....	84
Tabla 4.6 Códigos de conducta.....	86
Tabla 4.7 Directrices operativas.....	86
Tabla 4.8 Recursos.....	87
Tabla 4.9 Monitoreo.....	89
Tabla 4.10 Ajustes.....	89
Tabla 4.11 Reuniones con subordinados.....	91
Tabla 4.12 Reuniones con subordinados.....	92
Tabla 4.13 Captura de datos.....	93
Tabla 4.14 Medición.....	94
Tabla 4.15 Medición.....	95
Tabla 4.16 Medición.....	96
Tabla 4.17 Acción correctiva.....	97

Tabla 4.18 Acción correctiva.....	98
Tabla 4.19 Simulación.....	100
Tabla 4.20 Simulación.....	100
Tabla 4.21 Acción correctiva.....	101
Tabla 4.22 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.....	103
Tabla 4.23 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.....	104
Tabla 4.24 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.....	106
Tabla 4.25 Condiciones de demanda.....	107
Tabla 4.26 Condiciones de demanda.....	108
Tabla 4.27 Condiciones de demanda.....	109
Tabla 4.28 Industrias relacionadas y de apoyo.....	110
Tabla 4.29 Industrias relacionadas y de apoyo.....	111
Tabla 4.30 Condiciones de factores (insumos).....	113
Tabla 4.31 Condiciones de factores (insumos).....	114
Tabla 4.32 Condiciones de factores (insumos).....	115
Tabla 4.33 Condiciones de factores (insumos).....	116
Tabla 4.34 Condiciones de factores (insumos).....	117
Tabla 4.35 Condiciones de factores (insumos).....	119
Tabla 4.36 Liderazgo en costos.....	120
Tabla 4.37 Liderazgo en costos.....	121
Tabla 4.38 Liderazgo en costos.....	123
Tabla 4.39 Liderazgo en costos.....	124
Tabla 4.40 Liderazgo en costos.....	125

Tabla 4.41 Diferenciación.....	126
Tabla 4.42 Diferenciación.....	127
Tabla 4.43 Diferenciación.....	128
Tabla 4.44 Diferenciación.....	129
Tabla 4.45 Enfoque de costos. ....	130
Tabla 4.46 Enfoque de costos.....	131
Tabla 4.47 Enfoque de diferenciación.....	133
Tabla 4.48 Enfoque de diferenciación.....	134
Tabla 4.49 Interpretación de los valores arrojados por el coeficiente de correlación de Pearson.....	135
Tabla 4.50 Correlación entre los ítems de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.....	137
Tabla 4.51 Correlaciones entre las variables de investigación.....	141

## Figuras

Figura 2.1 Modelo de retroalimentación.....	41
Figura 2.2. Variables claves en el control de la estrategia de la empresa.....	45
Figura 2.3. La Cadena de Valor.....	61
Figura 3.1. Interpretación del coeficiente.....	75
Figura 4.1. La planeación estratégica ha sido documentada.....	81
Figura 4.2. Divulgación: la planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución.....	82
Figura 4.3. Participación: la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo.....	83
Figura 4.4. Participación: los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica.....	84
Figura 4.5. Códigos de conducta. El actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización.....	86

Figura 4.6. Directrices operativas. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades.....	87
Figura 4.7. Recursos. Se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia.....	88
Figura 4.8. Monitoreo. Realizan seguimiento a los presupuestos. ....	89
Figura 4.9. Ajustes. Se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión. ....	90
Figura 4.10. Reuniones con subordinados. Cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados. Por Alvarino y Ramírez, 2018. ....	91
Figura 4.11. Reuniones con subordinados. Realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados.....	92
Figura 4.12. Captura de datos. La captura de los datos se realiza después de ejecutar las tareas..	94
Figura 4.13. Medición. Se definen los estándares deseados. ....	95
Figura 4.14. Medición. Periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos.....	96
Figura 4.15. Medición. Se identifican las desviaciones de los resultados .....	97
Figura 4.16. Acción correctiva. Realizan análisis de las causas de las desviaciones.....	98
Figura 4.17. Acción correctiva. Se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar.	99
Figura 4.18. Simulación. Establecen escenarios de posibles situaciones que se pueden presentar.	100
Figura 4.19. Simulación. Analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones .....	101
Figura 4.20. Acción correctiva. Toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles.	102
Figura 4.21. El contexto local incentiva la competencia.....	104
Figura 4.22. El mercado exige inversión en mejoras permanentes .....	105
Figura 4.23. Existe competencia vigorosa en rivales locales. ....	106
Figura 4.24. Los clientes son muy exigentes.....	107
Figura 4.25. La demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional. ....	108
Figura 4.26. Los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región. ....	109
Figura 4.27. Existen proveedores locales para atender los requerimientos. ....	111
Figura 4.28. La IPS hace parte de un clúster de salud. ....	112

Figura 4.29. Existe oferta de recurso humano especializado. ....	113
Figura 4.30. Existe acceso a recurso de capital. ...	114
Figura 4.31. Existe oferta de infraestructura física. ....	115
Figura 4.32. Existe oferta de infraestructura administrativa. ....	116
Figura 4.33. Existe oferta de infraestructura científica y tecnológica. ....	118
Figura 4.34. Existe oferta de recursos naturales. ...	119
Figura 4.35. Cuenta con costos menores que los de sus competidores.....	120
Figura 4.36. Usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio. ....	122
Figura 4.37. Genera economía de escala en la adquisición de bienes y servicios .....	123
Figura 4.38. Su experiencia es un factor que le permite disminuir costos.....	124
Figura 4.39. Opera sus instalaciones a máxima capacidad.....	125
Figura 4.40. El servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia. 126	
Figura 4.41. El servicio al cliente mejora continuamente.....	127
Figura 4.42. Utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio.. ....	128
Figura 4.43. Mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente.....	129
Figura 4.44. Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo.. ....	130
Figura 4.45. El servicio que presta es genérico.. ....	132
Figura 4.46. Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes.....	133
Figura 4.47. Nota: El servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia.....	134
Figura 4.48. Se presenta correlaciones entre las dimensiones de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.....	139
Figura 4.49. control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.....	142
Figura 4.50. Resumen del modelo seleccionado.....	143
Figura 4.51. Análisis de la varianza.....	143
Figura 4.52. Coeficientes del modelo seleccionado.....	143
Figura 4.53. Modelo matemático de la variable ventaja competitiva. ....	144

## **Introducción**

A menos que una empresa o un negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargarán de hacer funcionar las leyes de la dinámica competitiva, y de esa forma establecer una nueva situación de equilibrio.

Ante esta situación de dinámica económica, de constante cambio, el desarrollo de un enfoque estratégico orientado a dar respuesta a estas presiones externas y a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado se convierte en una necesidad vital, ya que, a través de él, la organización podrá anticiparse en forma oportuna al cambio y adaptarse a las nuevas reglas de juego.

Las Instituciones Prestadoras de Salud no son ajenas a esta situación ya que en su gestión se manejan gran cantidad de indicadores, impuestos en su mayoría por la normatividad vigente, los cuales por sí solos no constituyen una herramienta para medir la efectividad de la gestión estratégica ni la ventaja competitiva de la organización. Para garantizar la permanencia en el tiempo y la prestación continua de los servicios, necesariamente estas instituciones deben generar excedentes y mantener un flujo de caja que permita financiar su operación, lo que implica que la alta dirección asuma la responsabilidad de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos a partir del control de las estrategias y la generación de ventajas competitivas que le permitan ser sostenibles.

Por lo anterior, para efectos de la presente investigación se definieron como variables de estudio control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva. En cuanto al control de estrategias de alta dirección es el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Anthony 1986). En lo concerniente a ventaja competitiva, Porter (2015) indica



que la ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

El objeto final de la investigación es analizar la relación entre las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en las IPS de transporte especial de pacientes, realizando una descripción bibliográfica de las dos variables y aplicando un instrumento, para finalmente establecer su grado de relación.

La investigación está constituida por cuatro capítulos, los cuales se describen seguidamente:

**Capítulo 1**, denominado Propuesta de Investigación, el cual está conformado por el problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación.

**Capítulo 2**, el Marco referencial de la investigación, está integrado por los antecedentes, marco teórico, marco conceptual y tabla de operacionalización de variables.

**Capítulo 3**, Marco metodológico de la investigación, compuesto por enfoque epistemológico, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas y fuentes de recolección de información y técnicas de procesamiento de la información.

**Capítulo 4**, Resultados y discusiones, constituido por los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación dirigida a las instituciones prestadoras de servicios de salud de transporte especial de pacientes.

## **Capítulo 1. Propuesta de investigación**

### **1.1.Problema de investigación**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL, 2005) destaca entre las principales dificultades en la atención de salud en América Latina, la precariedad institucional de la salud pública y la falta de equidad y eficiencia de los sistemas de salud de los países, indicando que el limitado acceso a los servicios de salud es considerado el principal problema que afecta a Bolivia, Chile, Colombia, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana. La baja calidad y la ineficiencia de los servicios de salud es el segundo problema que aqueja a Chile, Colombia y Perú, mientras que para Costa Rica y Ecuador es el problema principal. Entre los problemas específicos relacionados con la ineficiencia de los servicios de salud, se encuentran la dimensión excesiva de la capacidad instalada en las regiones, altos costos de operación, insuficiente capacidad de gestión tanto de los entes territoriales como de los prestadores de servicios de salud, deficiencia en los procesos de vigilancia y control, así como los retrasos en el flujo de recursos, situación que hace insostenibles algunas instituciones.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) formulado por el Departamento Nacional de Planeación (2014 – 2018) (DNP, 2015), Colombia cuenta con una cobertura casi universal en el sistema de salud, sin embargo la equidad en salud implica esfuerzos encaminados hacia el mejoramiento del estado de salud de la población y el goce efectivo del derecho a la salud, lo que exige mejorar el acceso y la calidad de los servicios, fortalecer la infraestructura

pública hospitalaria, disminuir las brechas en resultados en salud, recuperar la confianza pública en el sistema y asegurar su sostenibilidad financiera.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) debe mejorar el acceso, la oportunidad, la eficiencia y la coordinación entre los diferentes agentes con miras obtener mejores resultados en salud, en un escenario de recursos financieros, tecnológicos y humanos limitados. A su vez, la función del sistema de salud en el nivel territorial, presenta dificultades asociadas con el proceso de descentralización, como la insuficiencia de la infraestructura física, la obsolescencia tecnológica y la falta de gestión por resultados de las instituciones prestadoras de servicios de Salud (IPS) de carácter público, lo mismo que debilidades institucionales en las entidades territoriales.

En cuanto a la cartera de las IPS, el estudio semestral de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC, 2017), en una muestra de 153 instituciones hospitalarias públicas y privadas, muestra que las deudas a los hospitales y clínicas, por los servicios de salud prestados a los usuarios, llegaron a \$8.2 billones de pesos, de los cuales el 60,2% es cartera en mora, incrementándose en \$924.817 millones desde diciembre 2016 a junio 2017, lo que evidencia la crisis financiera que se vive en las clínicas y hospitales del país.

En materia de utilidades, el estudio realizado por la Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud, 2010) a los presupuestos de ingresos reconocidos y recaudados, así como de los egresos comprometidos de las IPS Públicas a 31 de diciembre de 2009, concluye que aproximadamente 881 IPS Públicas de un total de 988 que reportaron información, tuvieron egresos comprometidos superiores a los recaudos percibidos, dando como resultado un déficit de \$1,5 billones de pesos.

El mismo estudio encontró que en el departamento del Atlántico existen 26 IPS de carácter público que representan un 2,6% de la muestra total de IPS, en las cuales los ingresos totales reconocidos fueron de \$189,8 mil millones de pesos, de los cuales recaudaron \$108,7 mil millones de pesos y los egresos comprometidos fueron de \$129 mil millones de pesos. De la totalidad de IPS del Departamento del Atlántico, 24 comprometieron egresos superiores a los ingresos recaudados, lo cual representa una pérdida de \$21 mil millones de pesos, en tanto que las dos IPS, de carácter público, ubicadas en la ciudad capital de Barranquilla evidenciaron déficits por el orden de \$6,8 mil millones de pesos.

Ante este panorama, la alta dirección de las IPS enfrenta un reto para dar solución a los problemas planteados por el sector salud para lo cual el direccionamiento estratégico constituye una herramienta fundamental. Las estrategias de alta dirección establecen principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su portafolio de negocios.

Las IPS, en cumplimiento con las disposiciones asignadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, deben hacer seguimiento a su operación a través de una serie de indicadores que monitorean el sistema, sin embargo la implementación de esta herramienta no garantiza, que se esté haciendo control estratégico que asegure el cumplimiento de los objetivos del negocio, ni la obtención de ventajas competitivas en la organización. Estos indicadores aplicables a las IPS en Colombia, están regulados por normas específicas expedidas por el Ministerio de Salud y Protección Social, las cuales se detallan a continuación:

- Resolución 0256 de 2016, por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Sistema de Información y los indicadores para el monitoreo de la Calidad.
- Decreto 1011 de 2006, establece que las IPS deberán adoptar criterios, indicadores y estándares que permitan precisar parámetros de calidad esperada en procesos de atención.

- Resolución 2003 de 2014 establece los requisitos mínimos para brindar seguridad a los usuarios en el proceso de la atención en salud.

La existencia de estos indicadores normativos, cuyo reporte es exigible para cumplir con requerimientos legales y evitar sanciones económicas, por sí sola no constituye una herramienta útil para la administración estratégica y la toma de decisiones, ya que el control, como una de las funciones universales de la administración, se encuentra orientado a sistemas dinámicos en los cuales mediante la retroalimentación se pretende el logro de los resultados planeados.

En este orden de ideas, del control efectivo de las estrategias, dependen los insumos que en materia de cumplimiento reciba la alta dirección; en la práctica es posible que exista dificultad en alinear la información de medición a los objetivos del negocio para una efectiva toma de decisiones. También es probable que exista una falta de justificación de la estandarización de instrumentos de control con la estrategia de la empresa, así como de información de calidad de las mediciones que sea significativa para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que dificulta la consecución de los objetivos organizacionales.

Así mismo del grado de articulación de los instrumentos de control con las estrategias para una efectiva toma de decisiones y de la existencia de información de calidad para controlar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos, depende la rentabilidad de las empresas, el crecimiento, su participación en el mercado y la satisfacción de los usuarios.

En el proceso de control estratégico es posible que se presenten fallas en la evaluación de las estrategias de alta dirección, lo cual podría ser originado por:

- Deficiencias en el proceso de formulación e implementación de la estrategia (cuando no se tiene en cuenta a las partes interesadas y en el evento de falta de asignación de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos).

- Diseño de las herramientas de monitoreo con fines diferentes a la medición estratégica (posiblemente por medir únicamente aspectos funcionales u operativos y no aspectos globales del negocio).
- Calidad de información de las mediciones insuficiente.
- Debilidad en el uso de herramientas de análisis para facilitar la toma de decisiones estratégicas (cuando se opta por mantener estáticas las estrategias y no se socializan entre los demás miembros de la organización, para lograr que la compartan).

Al respecto (Gallardo, 2013) indica que pueden haber múltiples razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero cuatro de ellas, son las principales barreras a su implementación: 1) Visión: el personal desconoce la estrategia fundamental de la organización. Las estadísticas indican que únicamente 5% de los empleados conoce y entiende la visión de las empresas; 2) Personal: la mayoría del personal tiene metas no alineadas a la estrategia de la organización. En general, solamente el 25% de los supervisores tienen incentivos ligados a la estrategia; 3) recursos: los recursos humanos, financieros y materiales no se asignan a las cosas que son críticas para la organización; y 4) presupuestos que no se atan a la estrategia, lo que da por resultado recursos perdidos. El 60% de las organizaciones no atan los presupuestos a la estrategia y la gerencia: la gerencia pasa pocas horas revisando la estrategia y demasiadas horas en la toma de decisiones tácticas a corto plazo. El 86% de los equipos ejecutivos pasan menos de una hora por mes discutiendo la estrategia.

Abdel y Romo (2004) enfatizan que la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción (reflejados en precio y calidad del producto final) y de organización con relación a sus rivales en un mercado específico. Sobre este particular la salud constituye uno de los 12 pilares que determinan la competitividad de un país.

Contar con un sistema de salud sólido se convierte en una precondition para impulsar la productividad, ya que una población saludable es más productiva, lo que se traduce en mayores retornos al sistema productivo y más contribuciones al sistema tributario. Así mismo, genera menos costos para los empleadores y para el sistema de salud (Consejo Privado de Competitividad, 2015).

En materia de cobertura, el sistema de salud colombiano ha alcanzado logros sustanciales en los últimos 20 años, luego de que la Ley 100 de 1993 estableció el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). En el año 2018 el 94,59% de la población cuenta con aseguramiento en salud, mientras que en 1993 el servicio sólo cubría el 23,5% de la población, es decir, la cobertura se incrementó en un 71% (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). A pesar de los logros en cobertura, aún persisten retos importantes en el sector, particularmente en materia de sostenibilidad financiera, de calidad y acceso a los servicios médicos. Al mismo tiempo, el ordenamiento actual del sistema es problemático pues el flujo de recursos es complejo y poco transparente, lo cual dificulta las labores de vigilancia, inspección y control. Adicionalmente los aseguradores y prestadores de salud se enfrentan a pocos incentivos para ofrecer una mejor calidad en los servicios, lo que ha traído consigo una pérdida generalizada de la confianza de los usuarios.

En cuanto a productividad, el sistema de salud colombiano ha avanzado poco y por ende en la competitividad de este sector. En los últimos años la escasa inversión en tecnología e innovación, sumada al mínimo avance en adopción de mejores prácticas empresariales, ha dado lugar a un deterioro de la productividad de los hospitales públicos de todas las regiones del país, en donde la región Caribe presenta la mayor disminución de productividad en el país (2003-2011) con un -1,71%.

Otra de las causas de la baja competitividad del sector es la deficiencia en infraestructura en salud, el informe nacional de competitividad 2015-2016 muestra que los líderes empresariales del país consideran la infraestructura en salud resulta insuficiente para atender las necesidades de la sociedad, mientras que países como Chile, Argentina y México superan a Colombia.

En el PND “Todos por un nuevo país” (DNP, 2015), se proponen de manera general algunas estrategias que pueden impulsar la competitividad del sector salud, sin establecer en profundidad metas cuantitativas al respecto. El PND se limita a mencionar algunas estrategias, sin establecer detalles de su implementación ni con el desarrollo y apoyo de clusters desde el Ministerio de salud.

Es posible que factores como recurso humano, inversión en tecnología, calidad de los servicios e indicadores que midan la gestión de estas organizaciones, estén afectando la competitividad de las IPS en el departamento del Atlántico, las cuales carecen de ventaja competitiva o factores diferenciadores, por lo que se hace necesario tomar medidas conducentes al establecimiento de un sistema de indicadores que genere información para la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección y permita determinar el factor diferenciador.

El informe nacional de competitividad (Consejo Privado de Competitividad, 2015) establece que uno de los factores que frenan la competitividad del sector salud es la baja inversión de las instituciones prestadoras de salud y de los hospitales públicos. Según este informe, las inversiones que realizaron los hospitales públicos en la última década fueron las necesarias para mantenerlos en funcionamiento y son insuficientes para mejorar en términos de avance tecnológico. Así mismo, el informe resalta que es importante incorporar herramientas tecnológicas que permitan reducir costos en la prestación de los servicios de salud y superar barreras de acceso a la población.



La falta de control de las estrategias de alta dirección puede estar influyendo de manera negativa en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas en las IPS, pues imposibilitan el acceso a equipos biomédicos de tecnología de punta, baja rentabilidad por altos costos de funcionamiento y sobreoferta de servicios, situación que puede desencadenar en contrataciones por tarifas inferiores a las del mercado, toma de decisiones equivocadas, ingreso de nuevos competidores al mercado, bajo poder de negociación frente a proveedores, alta cartera morosa e iliquidez, recurso humano insatisfecho, posicionamiento deficiente y alianzas estratégicas inconvenientes.

Para resolver estas carencias, es necesario integrar la gestión estratégica, la mejora del proceso y el control para gestionar ventajas competitivas en la organización a partir de información que resulte de la medición en función de los objetivos estratégicos para una efectiva toma de decisiones. De no hacerlo, el control de la estrategia podría quedarse solo en una formalidad, con la existencia de unos indicadores que se reportan a las entidades de control para cumplir con unos requisitos legales que pueden ser distantes de las estrategias corporativas y que en vez de aportar al monitoreo del cumplimiento de la orientación del negocio, proporcionan retroalimentación que llevará a decisiones equivocadas.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

¿Cuál es el grado de relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud de Barranquilla?

### **1.1.3. Sistematización del problema.**

¿Cuáles son las características del control de estrategias de alta dirección de las IPS?

¿Cuál es el tipo de control de estrategias de alta dirección que aplican las IPS?

¿Cuáles son las características de los determinantes de la ventaja competitiva de las IPS?

¿Cuáles son las estrategias genéricas adoptadas por las IPS para obtener la ventaja competitiva?

¿Cuál es el grado de relación entre el control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en las IPS?

## **1.2.Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud de Barranquilla.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Caracterizar el control de estrategias de alta dirección de las IPS.
- Describir el tipo de control de estrategias de alta dirección aplicado por las IPS.
- Caracterizar los determinantes de la ventaja competitiva de las IPS.
- Identificar las estrategias genéricas adoptadas por las IPS para obtener la ventaja competitiva.
- Establecer el grado de relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las IPS.

## **1.3. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica por su relevancia teórica, social, metodológica y práctica:

Desde la perspectiva teórica, este estudio resulta pertinente por cuanto la aplicación de la teoría administrativa relacionada con las variables objeto de estudio generará nuevos saberes en cuanto al control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva; facilitando así la comprensión de procesos de autoevaluación de gestión que coadyuven la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de medidas de corrección o prevención del caso. Todo ello favorecerá crear ventajas competitivas que mejoren la posición de las organizaciones dentro de su entorno, facilitando la ejecución de iniciativas de negocio que maximicen la rentabilidad del largo plazo.

Sobre esta base se propone una investigación orientada hacia la generación de conocimiento a través de la confrontación de elementos teóricos para explicar la realidad en torno a los procesos de administración estratégica, en los que se desarrollan modelos de negocios que utilizan las competencias de cada organización para alcanzar una posición de liderazgo en el sector, es decir, para que las estrategias sean exitosas deben permitirle a la empresa, efectuar actividades que agreguen valor a sus procesos y permitan la diferenciación.

Desde el punto de vista social, constituye una herramienta para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y la administración estratégica de la organización. Este estudio será una herramienta que puede ser utilizada para el mejoramiento de la prestación de los servicios de salud, lo que redundará en una mejor atención para los usuarios y el incremento de su satisfacción como clientes, dado que proporcionará elementos en procura de contar con información oportuna y veraz que sustente la toma de decisiones estratégicas encaminadas a la eficiencia y eficacia de su modelo de negocio, controlando la incertidumbre en cuanto a la selección y ejecución de las estrategias corporativas, lo que finalmente consolidará su ventaja competitiva.

Adicionalmente la elaboración de un instrumento validado y confiable permitirá su aplicación en otros estudios donde se analicen estas variables.

#### **1.4.Delimitación de la investigación**

La presente investigación se centra en el área de administración, específicamente en la línea de investigación de Gerencia de las Organizaciones. El objeto de estudio son las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva, las cuales serán investigadas en el contexto de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de la ciudad de Barranquilla (Colombia), dedicadas al transporte especial de pacientes como servicio principal. La información se analiza para el año 2017. Para apoyar la investigación se contemplan los aportes teóricos de varios autores de acuerdo a las variables a desarrollar.

En cuanto a la variable control de estrategias de alta dirección se consideraron los enfoques teóricos de Martínez (2004), Beltrán, (2005), Serna (2005), Gallardo (2013), Hill y Jones (2013) y Wheelen y Hunger, 2013).

La variable ventaja competitiva para efectos de la presente investigación se analizará desde la perspectiva micro en lo que se refiere a la competitividad de las empresas, referida a los intereses naturales de diferenciación para obtener mayor participación en el mercado y maximizar sus utilidades. Para esta variable se consideraron los enfoques teóricos de Solleiro y Castañon (2005), Carrión (2007), Tarzijan (2013), Porter (2015), entre otros.

## **Capítulo 2. Marco referencial de la investigación**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

De la revisión de estudios acerca de las variables de la presente investigación, se encontraron algunas en donde se abordaban las dos variables de investigación de forma independiente o relacionada con otras variables diferentes.

Con respecto a la variable Control de las Estrategias de Alta Dirección se señalan los aportes de las siguientes investigaciones:

Bohórquez (2011) en su estudio Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos, cuyo propósito es comprender el papel del control en la organización, identificando sus críticas, limitaciones y desafíos, presenta el control como parte fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones empresariales, a la vez que critica su reacción tardía a las condiciones cambiantes del entorno y su incapacidad para actuar en ausencia de crisis.

Este artículo resulta relevante para la presente investigación ya que en su afán de identificar las causas que expliquen el por qué fallan los sistemas de control, explora elementos teóricos importantes de las características del control, soportada en aspectos como la teoría del control, las teorías económicas y administrativas, así como resultados de estudios empíricos, permitiendo abordar la naturaleza del control, desde la perspectiva de la teoría del control, los tipos de sistemas de control estratégico que son aplicados en las organizaciones y las orientaciones de control propuestos.

Así mismo, Damiao, Vieira, y Maia (2007) en su publicación titulada la implementación de la estrategia y el control estratégico: un análisis integrado, cuyo objetivo es aclarar los principales conceptos para la comprensión de las relaciones de los procesos: estrategia y proceso

estratégico (formulación e implementación estratégica); las barreras al proceso de implementación estratégica y el control estratégico constituyen una herramienta para la presente investigación por cuanto abordan aspectos teóricos que enriquecen el análisis de las variables objeto de estudio.

En la investigación establecen una relación entre las variables: características de la estrategia, barreras a la implementación estratégica y los niveles de control. Estos grupos de variables fueron traducidos en teorías y aplicados a dos empresas, luego de lo cual se concluyó que la utilización eficiente de los mecanismos de control de cada nivel, es capaz de eliminar las barreras a la implementación estratégica, facilitando el flujo del proceso de implementación estratégica y provocando que los directivos se estimulen a reflexionar sobre las relaciones de estos sistemas y las barreras al proceso de implementación estratégica como un paso fundamental para la mejora del rendimiento de la organización.

Melgarejo (2017) en su tesis para optar el Grado de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo, titulada “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, señala como problema principal en la Municipalidad Provincial de Chota (Perú) la falta de control interno y la ausencia de verificación de las operaciones de acuerdo a la normativa y al control del gasto. Aplicando una encuesta a 112 trabajadores se concluye que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la gestión administrativa, situación que se demuestra con el estadístico de Spearman ( $\text{sig. bilateral} = .000 < 0.01$ ;  $\text{Rho} = .735^{**}$ ). Este estudio resulta relevante para la presente investigación por aportar elementos teóricos sobre una de las variables objeto de estudio.

Con respecto a la variable ventaja competitiva señalamos los aportes de las siguientes investigaciones:

Saavedra, Milla, y Tapia (2013) en su artículo titulado determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México, proponen la competitividad como elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la Pequeña y Mediana Empresa PYME. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información utilizando la metodología del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo BID. Se recopilieron datos a través de un estudio de campo con una muestra de 400 empresas micro, pequeñas y medianas del Distrito Federal en México.

Este es un estudio descriptivo y correlacional, se calculó un muestreo estadístico aleatorio, con base a 382.056 unidades económicas, con un nivel de confianza de 95% y se concluyó que el gobierno debe diseñar políticas públicas específicas para la PYME por tamaño de empresa, por sector y subsectores, dado que los resultados arrojaron que la problemática de competitividad en estos niveles es distinta. Esta investigación resulta de importancia para efectos del presente estudio, dado que aborda la variable ventaja competitiva como el origen de la competitividad empresarial así como las dimensiones y subdimensiones de la misma, que son comunes con otros autores, según los criterios fijados por el BID. Adicionalmente plantea que los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan.

Aragón, Rubio, Serna, & Chablé (2010), en su artículo “Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco”, afirma que el éxito competitivo en las MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) está influenciado positivamente por la

innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, adecuada dirección, gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva y estrategias competitivas. Lo anterior para efectos de la presente investigación permite examinar la manera en que estos recursos y capacidades estratégicos así como las estrategias adoptadas por las empresas contribuyen a la consecución de la ventaja competitiva de las MiPyMEs.

El objetivo del trabajo es doble: por un lado se busca ver la influencia que la estrategia de la empresa tiene en el éxito competitivo de las MiPyMEs y, por otro, analizar el efecto en los resultados empresariales de los recursos y capacidades, la interacción entre la estrategia empresarial y los recursos así como de las capacidades en los resultados organizacionales, utilizando para ello una muestra de 629 empresas mexicanas.

En esta investigación se propone un modelo explicativo de la ventaja competitiva, que integra la influencia en el éxito competitivo de la estrategia empresarial y confirma la influencia en el éxito competitivo de los recursos y capacidades y de su interacción con la estrategia empresarial. Los resultados obtenidos confirman que la innovación es una de las ventajas competitivas clave del éxito. Asimismo, la necesidad de adaptación a los requerimientos de los clientes debe realizarse prestando especial atención a la calidad del producto o servicio. El que los productos de las MiPyMEs certificadas sean mejor aceptados lleva a recomendar una mayor atención a la inversión en aseguramiento de la calidad.

Así mismo Vilariño & Rodrigo (2007) en su artículo científico “Las Estrategias Competitivas: Lo Esencial para la Gestión Estratégica”, plantea que para los intereses de cualquier organización es importante tener conocimiento de donde radica su ventaja potencial aun estando presentes las restricciones del mercado, tomando en consideración que las dos estrategias básicas para lograr una ventaja competitiva en la magnitud deseada son: el liderazgo



en los costos y la diferenciación. En el trabajo de investigación se señala que lo esencial radica en el desarrollo interno de la organización que es donde se define la verdadera relación de los procesos y se logra un efecto sinérgico a favor de la competitividad por lo que toda organización ha de tener bien definido como resultado de su propio diagnóstico que para lograr el éxito competitivo debe centrar la atención en las necesidades del mercado, la concentración en los mercados globales, generar el compromiso de mantener y aumentar la participación en el mercado y buscar alternativas como compromiso de inversiones, en el desarrollo de nuevos productos, investigaciones, procesos que para obtener patentes y propiedad intelectual, las ventas, la seguridad y por sobre todo la calidad.

Los métodos y herramientas de esta investigación fueron análisis y síntesis para establecer tendencias e insuficiencias en el campo de la investigación, hipotético-deductivo para la formulación de los núcleos conceptuales, inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada, el método histórico lógico para establecer el desempeño de las organizaciones basado en los métodos utilizados en múltiples entidades económicas para diseñar su estrategia global, entrevistas a grupos de personas e individuos a fin de establecer la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y la definición de la estrategia empresarial, así como revisión documental y trabajo en grupo.

Entre las conclusiones halladas, plantean que la empresa que no genera valor no puede asegurar su supervivencia y este valor solo es generable a partir de la adecuada gestión de sus dispositivos internos y en la administración eficiente de su relación con el entorno. Este artículo resulta relevante para la presente investigación dado que resalta que la organización debe enfocarse en la orientación que impone el resultado de la planeación estratégica, que al construir sus objetivos generales deben contemplar acciones que permitirán su expansión dentro del

mercado, generando cambios con el desarrollo de productos, resaltando que la mayoría de las empresas no toman en consideración el análisis de las estrategias para el diseño e implementación con pertinencia de su estrategia empresarial ni a corto, mediano y mucho menos a largo plazo.

Colina (2010) en la tesis “Diseño de una Estrategia de Ventaja Competitiva Caso: Centro de Especialidades Médicas Mesías”, para optar el Grado de Magister en Dirección de empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, presenta como problema de investigación la disminución en el flujo de pacientes ocasionada por el incremento de la oferta en el sector, a partir del ingreso de otros centros médicos que ofertan las mismas especialidades. Se aplicó un diagnóstico organizacional así como un diagnóstico del entorno, sumado a una encuesta a los pacientes, lo cual derivó en la formulación de estrategias de diferenciación del servicio para disminuir la entrada de nuevos competidores y dar a conocer con mayor énfasis los atributos de su servicio. Esta investigación resulta de interés por cuanto además de realizar el abordaje teórico de la variable competitiva, lo lleva a la práctica, ejercicio que se hace en una IPS.

## **2.2. Marco Teórico**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) definen al marco teórico como un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio.

El marco teórico del presente trabajo de investigación se fundamenta en los aspectos conceptuales esenciales necesarios para analizar el tema objeto de estudio, relacionados con las variables control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.

### **2.3.1. Control de estrategias de alta dirección.**

#### ***2.3.1.1. Antecedentes.***

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Para su operacionalización, debe desarrollar el análisis de su entorno, la formulación de la estrategia, su implementación, así como la evaluación y control de la misma (Wheelen y Hunger, 2013).

Para Gallardo (2013) existen tres aspectos básicos que definen la administración estratégica: La primera es la estrategia, en la que la organización debe desarrollar un plan para lograr sus objetivos a largo plazo, por lo que debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. La segunda, es administrar las actividades principales de la organización como cartera de inversiones, determinando que actividades merecen ser estructuradas, sostenidas, suprimidas en algunas fases, o finiquitadas, ya que cada una de ellas, ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades o beneficios, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que ofrece cada actividad. La tercera, es evaluar con precisión el potencial para generar utilidades o beneficios, por lo que en cada actividad se debe considerar la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

#### ***2.3.1.2. Estrategias de Alta Dirección.***

La estrategia como componente básico de la definición de la administración estratégica, según Gallardo (2013), citando a Johnson y Scholes (1993), es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; mediante el cual consigue ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones

acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

Por su parte, Morrissey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Para Hatten (1987) la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. La estrategia se presenta como “un modelo en un flujo de decisiones”, cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia.

Según Nag, Hambrick, y Chen (2007) la estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización y citando a Ansoff (1979) señalan que la estrategia es también útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son percibidas y hechas explícitas por los directivos que las persiguen.

Para que se tenga éxito y para el adecuado desarrollo de toda estrategia, resulta necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado (Miles y Snow, 1978), citados por Sánchez, Zerón, & Mendoza (2015).

La estrategia comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional Hax & Majluf (2004). El nivel corporativo o de alta dirección a su vez se divide en tres ámbitos: a) ámbito de producto –se determinan los productos en los que se compete-, b) ámbito geográfico -se decide si se compete a nivel local, nacional o internacional- y c) el ámbito vertical -se señalan las actividades verticales en que participará la organización.

Una definición comprensiva del concepto de estrategia corporativa o de alta dirección es la de Burgelman (2008) donde la estrategia corporativa “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Esta definición retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen.

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir, entonces se decide cómo la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 2015). No obstante, la distinción entre nivel corporativo y de negocio tiene sentido si la empresa está diversificada, es decir, si compete en más de un negocio, mientras que pierde relevancia en el caso de empresas especializadas o no diversificadas, donde

ambos niveles estratégicos son mutuamente dependientes y llegan a confundirse (Hill y Jones, 2013).

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos (Hax & Majluf, 2004).

El tercero y último componente básico de la definición de Gallardo (2013) está relacionado con la evaluación precisa del potencial de la organización para generar utilidades o beneficios; lo que lleva a la fase de evaluación y control estratégico.

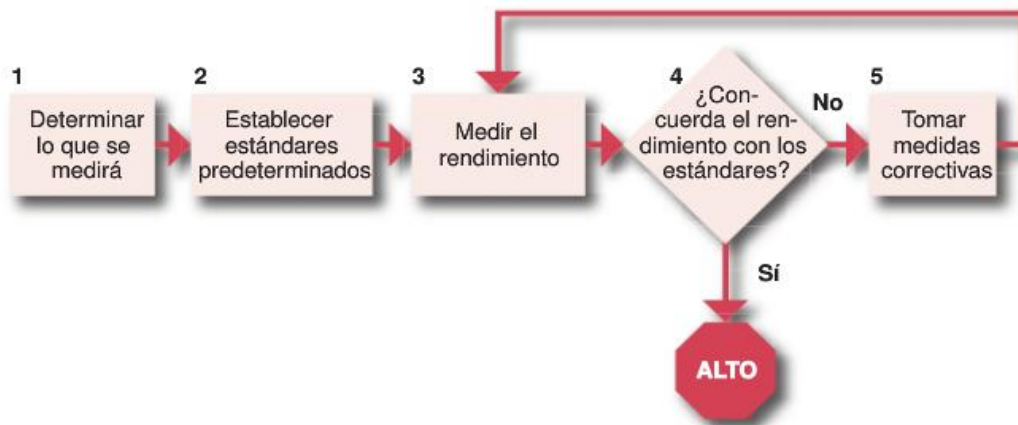
#### ***2.3.1.3. Control Estratégico.***

Para Wheelen y Hunger (2013), el proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento o desempeño con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso se plantea como un modelo de retroalimentación de cinco pasos:

1. Determinar lo que se medirá: la alta dirección y los administradores operativos especificarán los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente, enfocándose a las áreas con mayor proporción del gasto o las de mayor número de problemas.

2. Establecer estándares de rendimiento: los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no solo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.
3. Medir el rendimiento real: las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. Comparar el rendimiento real con el estándar: si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene en esta instancia.
5. Tomar medidas correctivas: si los resultados reales están por fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder a las siguientes preguntas:
  - a. ¿La desviación es solamente una fluctuación ocasional?
  - b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
  - c. ¿Los procesos son adecuados para lograr los estándares deseados? Se deben tomar medidas que corrijan la desviación para evitar que suceda de nuevo.
  - d. ¿Quién es la persona idónea para tomar las medidas correctivas?

La alta dirección es frecuentemente mejor en los dos primeros pasos del modelo de control que en los dos últimos. Para el mismo autor, la información para la evaluación y control consiste en los datos de rendimiento y los reportes de actividades recolectados en el paso 3 de la figura de proceso y evaluación que se presenta a continuación:



*Figura 2.1* Modelo de retroalimentación. *Fuente:* Administración estratégica y política de negocios. Wheelen y Hunger (2013).

Para Lana (2008), el control estratégico consiste en determinar hasta qué punto los objetivos de la organización están siendo logrados. Este proceso generalmente exige que la administración modifique sus estrategias o su implementación de alguna manera, de modo que la habilidad de la empresa en lograr sus objetivos sea ampliada.

Para lograr el éxito del control estratégico, la administración debe disponer de información válida y confiable que refleje las diversas medidas de desempeño organizacional. La información es vital para el control estratégico eficiente (Certo, 2004).

Bisbe (2006) hace referencia al modelo de control estratégico desarrollado por Simons (1998), aplicado en múltiples organizaciones, donde generó una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Este modelo explica las tensiones a las que se enfrentan los sistemas de control de gestión al tener que facilitar al mismo tiempo tanto la



consecución de los objetivos fijados previamente como la permanente innovación creativa orientada a obtener resultados satisfactorios en el largo plazo.

Las palancas de control plasman cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones. Estas palancas son:

1)        Sistemas de creencias: Involucran cuestiones psicológicas, morales, sociológicas y físicas. Las creencias se fundamentan en estados subjetivos del hombre, sirven para sostener su estabilidad emocional. En la búsqueda de la estabilidad emocional se deben tomar decisiones, por lo tanto es la voluntad con todos sus constructos axiológicos y sociales la que debe actuar. La actuación de la voluntad depende del grado de preparación que se posea para enfrentar las eventualidades.

Los sistemas de creencias organizacionales comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía. Se aplica en contextos de expansión de oportunidades de negocio; de cambio organizacional; de búsqueda e innovación y de crecimiento rápido.

2)        Sistemas de límites: Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. En síntesis, consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro

de límites claramente definidos. Las formas que puede adoptar son: a) límites de conducta: Códigos de Conducta y/o Ética (leyes, sistema de creencias, normas de la actividad); b) límites estratégicos: planeamiento estratégico (negocios no aceptables), evaluación de inversiones de capital, entre otros.

3)        Sistemas de control interactivo: Promueven que el personal se involucre activa y periódicamente de la dirección en los planes y acciones. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente. Los ejemplos de control interactivo incluyen el proceso de confección de presupuestos, el análisis de las ventas ya sea por marca, producto y cliente, la inteligencia comercial, entre otros. Se aplica, principalmente, en contextos de cambio e innovación que demandan interpretación y adaptación.

Bisbe (2006), amplía este concepto cuando indica que estos controles son sistemas 1) usados de forma regular y permanente por los altos directivos, 2) con el propósito de centrar la atención de todos los directivos en las incertidumbres estratégicas (incertidumbres que podrían invalidar los supuestos en que se basa la estrategia, socavando las bases actuales de las ventajas competitivas, y que conllevan oportunidades y amenazas de innovación) y 3) en los que los altos directivos se involucran de forma muy personal. Contrariamente a lo que ocurre con los controles diagnósticos, los controles interactivos se caracterizan precisamente por la implicación personal y continuada de la alta dirección en ellos, sin que esto redunde en una invasión de los ámbitos de decisión del resto de directivos. El patrón de atención seguido por los altos directivos señala a su vez al resto de miembros de la empresa la importancia de prestar atención regular y frecuente a los asuntos de los que trata el sistema de control interactivo. Debido a la atención que exigen, los sistemas de control interactivo resultan determinantes a la hora de establecer y

comunicar las agendas de los altos directivos, y determinan asimismo las agendas de los temas fundamentales a debatir y discutir cara a cara en todos los niveles de la empresa.

A través de los sistemas de control interactivos, los altos directivos envían mensajes al resto de la organización con el propósito de que sus miembros, en especial los directivos intermedios, centren su atención en las incertidumbres estratégicas, y recojan información, dialoguen y debatan sobre ellas. En la medida en que los miembros de la organización responden a las oportunidades y amenazas percibidas, se estimula el aprendizaje organizativo, fluyen nuevas ideas y se deja espacio para que emerjan estrategias.

4)        Sistemas de diagnóstico de control: Columna vertebral de los sistemas tradicionales de control directivo. Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Son los instrumentos esenciales en la implementación de la estrategia. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves o sea aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, tableros de control. Para la aplicación de este sistema de control es fundamental que puedan medirse los resultados y los procesos.

Para Bisbe (2006), los sistemas de control diagnóstico son sistemas de medición y feedback, 1) usados de manera periódica u ocasional por los directivos, 2) de tal forma que les permita seguir eficientemente el comportamiento de una serie de variables críticas de desempeño o factores críticos de éxito, 3) requiriendo la atención de dichos directivos en caso de desviaciones. Los sistemas de control diagnóstico se basan en bucles cerrados de tipo termostato (por ejemplo: fijación de estándares, medición, comparación, toma de acciones correctivas) y en la gestión por excepción (informes orientados a gestionar la capacidad limitada de atención a partir de la

detección y seguimiento de desviaciones). Si el sistema de control diagnóstico está bien diseñado, la eventual detección de una desviación no esperada requiere que el directivo ponga atención en el sistema de control. En consecuencia, la ausencia de sorpresas y el no tener que poner atención en un sistema de control diagnóstico son a menudo percibidos como buenas noticias, pues indican que todo avanza según lo previsto. No obstante, desear no tener que dedicarle tiempo no implica que el sistema no sea importante: se trata de un sistema crucial en la medida en que sabemos que, en caso de necesidad, detectará efectivamente la desviación y reclamará la atención del directivo.

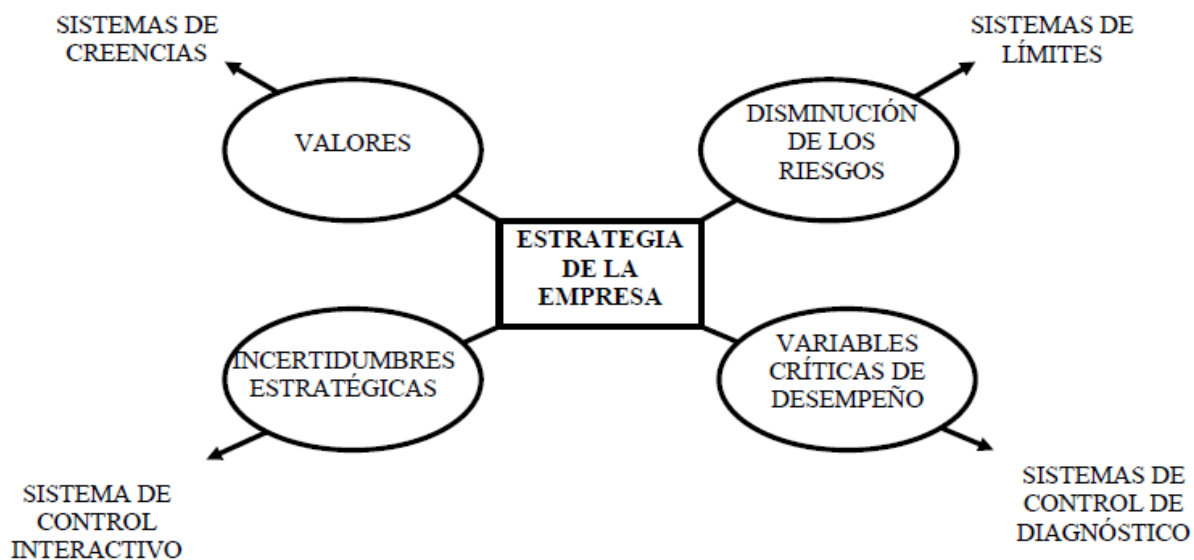


Figura 2.2. Variables claves en el control de la estrategia de la empresa. Fuente: Simons (1998).

En su modelo, Simons (1998) afirma que la importancia de los niveles de control (sistema de creencias, de límites, de control de diagnóstico e interactivo) presentados anteriormente no reside en la utilización separada de cada nivel, sino en la combinación de los mismos.

Tabla 2.1.

*Elementos que caracterizan cada nivel de control*

Niveles de control	Sistema de creencias	Sistema de límites	Sistema de control de diagnóstico	Sistema de control interactivo
Elementos de los distintos niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de la misión</li> <li>• Declaración de la visión</li> <li>• Declaración de valores</li> <li>• Declaración de propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y códigos de conducta</li> <li>• Sistema de planificación estratégica formal</li> <li>• Sistema de asignación de recursos de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos a corto plazo</li> <li>• Planes de rentabilidad</li> <li>• Sistemas de objetivos y metas</li> <li>• Sistema de supervisión de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de discusión con subordinados</li> <li>• Debates sobre datos, hipótesis de trabajos y planes de acción</li> <li>• Reuniones cara a cara entre gerentes y subordinados</li> </ul>

*Nota: Adaptado de Simons (1998).*

La interacción de las fuerzas generadas por la utilización combinada y complementaria de estos elementos crea una tensión dinámica entre las oportunidades de innovación y la consecución de metas y objetivos deliberados y necesarios para aumentar la rentabilidad.

Los cuatros niveles de control pueden ser integrados en una estructura en la que se producen las siguientes tensiones: 1) oportunidades no limitadas versus la capacidad de atención limitada; 2) acción estratégica intencional versus acción estratégica emergente y 3) auto-interés versus la actitud solidaria.

A continuación, se presenta un resumen sobre la relación entre los cuatros niveles de control y la estrategia.

Tabla 2.2.

*Relacionando los cuatro niveles de control con la estrategia.*

Sistemas de control	Finalidad	Formas de comunicación	Control de la estrategia como...
Sistemas de creencias	Autorizar y extender la actividad de busca	Visión	Perspectiva
Sistemas de límites	Proporcionar límites de libertad	Dominio de la estrategia	Posición competitiva
Sistemas de control de diagnóstico	Coordinar y supervisar la implementación de las acciones estratégicas intencionales	Planes y metas	Plan
Sistemas de control interactivo	Estimular y guiar las acciones estratégicas emergentes	Incertidumbres estratégicas	Pautas de acciones

*Nota: Adaptado de Simons (1998).*

#### **2.3.1.4. Tipos de control.**

Durán (2015) plantean que existen dos posibilidades a la hora de establecer los circuitos de información para el control: Alimentar el control con los datos obtenidos una vez ejecutada la tarea y la otra es antes de ejecutar la tarea.

El control que implica que la captura de datos se efectúe tras la realización de la tarea, se realiza a posteriori, es decir, una vez que se comprueba si el resultado es el adecuado o no. A esta modalidad se le denomina feed back, control reactivo, ex post o por error, y responde a la idea clásica de control.

Inicialmente se definen los estándares que delimitan de la mejor forma posible la situación deseada y luego se estudia la situación actual y se realiza la medición de los resultados.

Posteriormente, los resultados obtenidos se comparan con los estándares. De dicha comparación

se identifica una serie de desviaciones y el siguiente paso consiste en analizar las causas de dicha desviación para establecer las acciones correctivas a que haya lugar.

Por su parte el control por prevención, feed forward, apriori, ex ante, control proactivo o control por anticipación está orientado a evitar que el error se produzca. Para ello se alimenta de la información que existe en las entradas, así como en el análisis y simulación de posibles situaciones o escenarios antes de que éstos ocurran a fin de analizar su coherencia y consistencia de acuerdo con los objetivos que se persiguen. Para ello se parte de la situación actual y se define una posible situación futura a través de una simulación. Se ajusta la simulación con la situación deseada y a continuación se aplican las acciones correctivas sobre la situación actual. Este sistema facilita el análisis de impactos antes de que éstos se produzcan.

### **2.3.2. Ventaja Competitiva.**

Según Porter (2015), la ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Para Aragón y Rubio (2005), la clave de la competitividad empresarial son los recursos críticos para el éxito, los cuales son aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas.

Berdugo (2014) señala que el siguiente significado de competitividad de la empresa “la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico”.

Por su parte Abdel y Romo (2004) enfatizan que la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico y también en su capacidad de mercadeo. Adicionalmente Mathis, Mazier, y Rivaud-Danset (1998) plantea que las empresas competitivas son las que están en la posición de vencer a sus competidores en el mercado.

En cuanto a la rentabilidad y la competitividad, Lall, Albaladejo y Mesquita (2005) plantean que el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; “las organizaciones compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño”.

Este criterio de rentabilidad y competitividad, considera que una empresa es competitiva si es rentable, lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto, así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no cumple con esto, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Solleiro y Castañon, 2005).

Carrión (2007), indica que en el diamante de Porte se indica que existen razones para explicar porque unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros. El modelo plantea que el país de origen de una empresa determina de alguna forma la capacidad de esta para obtener ventajas competitivas a nivel global. Los cuatro factores claves indicados por Porter son:



- Las condiciones de factores de producción: La existencia de factores productivos específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional.
- Características de la demanda: Las condiciones de demanda nacional constituyen la base de las características de las ventajas de una organización.
- Sectores relacionados o auxiliares: Una industria de éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte.
- Estrategia Empresarial, Estructura y Rivalidad: La base de la ventaja puede explicarse por el contexto de las características de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diferentes países.

Carrión (2007), también menciona que Porter llegó a una conclusión importante con su estudio: las empresas de éxito en los mercados mundiales, antes han obtenidos importantes triunfos en sus mercados locales de origen.

El primer factor de éxito, las condiciones de los factores de producción considerados como clásicos: tierra, trabajo y capital, pierden importancia relativa cuando se consideran otros factores de producción que durante muchos años no han tenido la relevancia que tienen hoy en día, como son el conocimiento y el talento. Cada vez es más importante para competir el acceso a recursos humanos cualificados. Su desarrollo se debe incentivar a nivel gubernamental. Un país deberá desarrollar el conocimiento y el talento que necesite en función de los sectores en los que pretenda competir.

El segundo factor, características de la demanda, se refiere a los requisitos que exigen los clientes a la hora de comprar un producto o servicio en un determinado país. Estas exigencias de los consumidores pueden obligar a la empresa a innovar. La presión de los consumidores es un reto para los diferentes sectores de producción de un país, y facilita la obtención de ventajas

competitivas respecto a competidores situados en otras áreas geográficas en los que los consumidores son menos exigentes. Esto ayuda a los sectores de un país a poder prever mejor los cambios en la demanda a nivel mundial y ser más proactivos.

El tercer factor, sectores relacionados o auxiliares, plantea que aquellos países que tienen proveedores competitivos para determinadas industrias, añaden eficiencia y valor añadido a los productores. Este hecho puede reducir los costos de obtención de insumos de fabricación, facilitar alianzas e intercambios de conocimiento entre empresas y facilitar las relaciones de cooperación entre ellas. Las industrias de un país se pueden beneficiar de este tipo de relaciones respecto a otros en los que no se den estas circunstancias.

El último factor, estrategia empresarial, estructura y rivalidad, comenta que aquellos países que tienen clientes exigentes y buenos proveedores, suelen evidenciar una alta rivalidad entre competidores. Dicha rivalidad incentiva a las empresas a ser más eficientes e innovadoras dentro del propio mercado local, en el que se ven obligados a buscar continuamente posibles ventajas competitivas. Normalmente esa misma rivalidad dentro del mercado interior incentiva a las empresas a buscar nuevos mercados fuera de sus fronteras. Aquellas empresas que han tenido que convivir con altos niveles de rivalidad doméstica se encuentran mejor preparadas para la competencia global, ofreciendo mejores estrategias y estructuras.

Fernández (2010), presenta que, en lo concerniente a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, ningún sistema de gestión es superior, a pesar de la fascinación coyuntural que pueda existir con determinadas técnicas y estilos de dirección. Ahora bien, una orientación a corto plazo y un énfasis excesivo en el marketing y las finanzas favorece temporalmente los objetivos financieros, aunque en detrimento de los objetivos competitivos, lo que perjudicaría el desarrollo de tecnología y la competitividad de la empresa a largo plazo.

El mismo autor continúa planteando que la concentración geográfica de empresas de un mismo sector magnifica el poder de la rivalidad interior del mismo. Cuanta más localizada esté dicha rivalidad, más intensa será, lo cual favorece la competitividad. La rivalidad doméstica es quizás uno de los indicadores más sólidos del éxito de la competencia mundial. Las empresas que han experimentado una rivalidad más intensa en su país de origen son más propensas a adoptar estrategias y estructuras que les permitan competir con éxito en los mercados mundiales. La rivalidad mejora la capacidad de las empresas para traer innovaciones al mercado por varias razones. En primer lugar, los rivales se benefician de la filtración de conocimientos, es decir, al estar la información al alcance de todos, mejora la competitividad empresarial. En segundo lugar, un entorno con muchos competidores obliga a las empresas a agudizar el ingenio en la construcción de competencias nucleares y, así, destacar sobre sus rivales. Rivalidad interna de un sector no significa rechazar la cooperación con proveedores y fabricantes de productos complementarios. Asimismo, dicha cooperación también es posible con los competidores. Es una solución si se persigue el logro de economías de escala, el desarrollo de tecnología o el ingreso a nuevos países.

En lo concerniente a los Factores no Económicos de la competitividad, Chavarría y Sepúlveda (2001) señalan que los objetivos de esta clasificación es realzar la importancia que tienen estos dentro del proceso de competitividad, para optimizar las condiciones propias de las organizaciones. Estos factores están incluidos en tendencias, entre los que se tienen los siguientes: El Entorno, disponibilidad y calidad de los factores de producción, condiciones de la demanda interna, sectores de apoyo y relacionados y estrategia empresarial, organización del mercado y rivalidad interempresarial, los cuales se describen a continuación:

1. El Entorno: está constituido por todos aquellos elementos que influyen en su competitividad, pero que no pueden ser controlados por esta. Son todas aquellas presiones ajenas al espacio que determinan condiciones de ventaja y desventaja para las actividades económicas de la región. Actualmente, este espacio pasa por una transición acelerada, principalmente en lo referente al marco institucional y al comercio internacional. El marco institucional representa un elemento a tomar en cuenta en la definición de la competitividad regional. La formación de nuevas reglas de negociación y su validación por medio de acuerdos, modifican el marco en que se desenvuelven las empresas dentro del comercio internacional, reacomodando y potenciando las ventajas comparativas de los participantes.

En la actualidad, se presentan tres procesos que modifican los mecanismos tradicionales que determinan la competitividad de las firmas dentro del comercio internacional: a) la creciente apertura y la globalización de los mercados; b) el impacto de las nuevas tecnologías con la convergencia de la informática, las telecomunicaciones y la electrónica de consumo; c) el desarrollo de los nuevos métodos de gestión de los procesos industriales y el potencial incremento en la productividad de los servicios.

2. La Calidad y disponibilidad de los factores de producción: Infraestructura, recursos humanos, recursos naturales y costos y disponibilidad de capital.
  - Infraestructura física y tecnológica: La infraestructura física y tecnológica es el elemento alrededor del cual se forman las relaciones entre las empresas afines que aumentan significativamente la competitividad. Este elemento constituye parte de los factores básicos para la creación de competitividad en cualquier sistema económico.

Esta infraestructura debe ir acompañada de una estrategia tecnológica ofensiva, diseñada por la organización para ser el primero en colocar nuevos productos, procesos, y/o material en el mercado y de este modo aventajar a los rivales. Esta estrategia está basada en una combinación de acceso privilegiado al estado del arte y al estado de la técnica fuertes capacidades internas de investigación y desarrollo y altas posibilidades de explorar rápidamente nuevas alternativas (Berumen, 2006).

Las condiciones de infraestructura de cualquier espacio territorial condicionan la competitividad de las empresas allí instaladas, ya que una infraestructura adecuada y eficiente aumenta significativamente el valor de la productividad de los factores utilizados en el sistema de producción (telecomunicaciones, servicios públicos, instituciones educativas, etc.). Asimismo, gran parte de los costos de transporte hacia los mercados está determinado por la infraestructura física existente entre una región y otra (vías terrestres, zonas portuarias, aeropuertos, etc.).

La infraestructura es un recurso que se construye a través del esfuerzo conjunto del estado y las empresas organizadas. Muchos de estos recursos son bienes públicos al servicio de la industria, mientras que otros son bienes privados contruidos con fines empresariales.

- **Recurso Humano especializado:** la disponibilidad y calidad del personal es el elemento que otorga mayor flexibilidad a una unidad productiva, ya que le permite adecuarse a las condiciones imperantes en la industria en menos tiempo.

Durante el proceso productivo, la empresa combina un conjunto específico de insumos, de acuerdo con el paquete tecnológico utilizado. A diferencia del factor tecnológico, el recurso humano no necesita ser reemplazado cada vez que este conjunto de insumos se

combina de manera diferente ni cada vez que se presente una técnica más eficiente de producción.

### ***2.3.2.1. Determinantes de la Ventaja Competitiva.***

Chavarría y Sepúlveda (2001) presentan los componentes de los determinantes de la ventaja competitiva de Porter, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 2.3.

#### *Determinantes de la ventaja competitiva.*

Determinantes	Componentes de los determinantes
Componentes de los Factores	<p>Dotación de factores. Disponibilidad de recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital, infraestructura.</p> <p>Jerarquías entre Factores. Importancia de los factores básicos en relación con los factores avanzados de un país, estos son: recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra versus comunicaciones, mano de obra altamente especializada y centros de investigación.</p> <p>Creación de factores. Importancia de una nación en términos de si ha heredado los factores o los ha creado. Los países son más competitivos en aquellos sectores donde han sido generados y perfeccionados.</p> <p>Desventajas selectivas entre factores. La desventaja en factores básicos es una parte de lo que hace que las empresas no se apoyen mucho en costos de factores básicos, sino que busquen ventajas en factores de orden superior, lo que los hace más efímeros.</p>
Condiciones de Demanda	<p>Composición de la demanda interna. Se refiere a las características de la demanda interna en materia de estructura y segmentación: consumidores entendidos y exigentes y necesidades precursoras de los consumidores.</p> <p>Tamaño y pauta de crecimiento de la demanda. Se refiere a tamaño de la demanda interna, número de consumidores independientes, demanda temprana y saturación de la demanda.</p>

	Internacionalización de la demanda. Se refiere a la existencia de consumidores locales móviles y multinacionales, y a la influencia que ejerce la demanda interna sobre las necesidades de otros países.
Sectores Conexos y Relacionados	<p>Sectores proveedores. Se refiere a la presencia en una nación de proveedores que sean internacionalmente competitivos, dentro de la cadena producción – consumo. Esto por una razón de costo y oportunidad para actuar.</p> <p>Sectores Conexos. Se refiere a aquellos sectores en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor.</p>
Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa	<p>Estrategia y estructura de las empresas domésticas.</p> <p>Metas. Se refiere a las metas que intentan alcanzar las empresas, los empleados y directivos al interior de ellas. La ventaja competitiva se logra cuando las metas de cada uno de los actores están en línea.</p> <p>Rivalidad doméstica. La rivalidad y competencia entre empresas de un mismo sector generan una enérgica rivalidad, que crea, persiste y fomenta la competitividad del sector dónde se trate.</p>

---

*Nota: Adaptado de Chavarría y Sepúlveda, 2001.*

Los factores determinantes, en forma individual o agrupados crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas. Estas consiguen ventaja competitiva cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializadas.

#### **2.3.2.2. Estrategias Genéricas.**

Porter (2015) generó su clasificación de las estrategias competitivas genéricas atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma, dando como resultado las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación,

adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, Este tipo de estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

Schnaars (1994), plantea que muchos productos se venden tanto por su imagen como por sus atributos físicos. Una estrategia de diferenciación, como su nombre lo indica, se preocupa de hacer que los aspectos tangibles e intangibles del producto sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Mientras la estrategia de bajos precios se centra en la eficiencia de la producción, la diferenciación se centra en crear y ofrecer un producto único.

Cottle (1991), señala que “si califica a todos sus servicios como genéricos ¿debe luego maravillarle que también los clientes piensen lo mismo? Si percibe sus servicios como similares a los que presta cualquier otra organización, antes o después se convertirán en eso. La clave para lograr la percepción de calidad en su mercado radica en diferenciar su organización y sus servicios de los de la competencia”.

En este sentido Pérez (1997), plantea que la estrategia de especialización, o nicho, se basa en el supuesto de que puede lograrse más eficacia o eficiencia en algunas de las actividades que constituyen la cadena de valor si la empresa se concentra en un segmento específico del



mercado; obteniéndose, por tanto, una ventaja competitiva por diferenciación o por costo dentro de ese segmento.

También plantea que la especialización puede llevarse a cabo por líneas de productos, por zonas geográficas, o de cualquier otra forma que conduzca a la definición de un segmento del mercado realmente distinto del resto y en el que las empresas que compiten en el mercado general no pueden aplicar sus ventajas.

Griffin (2011), señala que una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en específico en un mercado regional, línea de producto o grupo de compradores. Esta estrategia puede tener un enfoque de diferenciación, en el que la empresa distingue sus productos en el enfoque de mercado o un enfoque de liderazgo en costos, en el que la empresa fabrica y vende sus productos a un costo bajo en el mercado de enfoque.

Menguzzato (2009) comenta que “de forma contemporánea a Porter, Hall (1980), propuso otro modelo de posiciones competitivas en el cual se presentaban dos dimensiones, diferenciación y costos, lo que suponía desdoblar de facto el eje “ventaja competitiva” de Porter en dos ejes, algo que más tarde también harían Hambrick (1983), y Jones y Butler (1988). Hall obtuvo evidencia empírica de que las empresas con los costos más bajos y un nivel aceptable de precio y calidad, y las empresas más diferenciadas con un nivel aceptable de precios y costos, e incluso con los costos más bajos, fueron las que mejores resultados de mercado y financiero obtuvieron. Por el contrario, las empresas con una diferenciación inferior al promedio consiguieron unos resultados inferiores a las anteriores, que fueron tanto más negativos conforme su posición de costos empeoró”.

Horngren, Datar Sri Kant, y Foster (2007), definen la primera estrategia, el liderazgo en costos como la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación a sus

competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y un estrecho control de costos. Hax y Majluf (2004), complementan la definición al plantear que el liderazgo general en costos implica, que la Unidad Estratégica de Negocios UEN establece una posición que tiene una ventaja significativa en los costos con respecto a sus competidores de la industria. Para lograr dicha posición, debemos comprender en primer lugar las actividades críticas en la cadena de valor de la UEN que son la fuente de la ventaja en los costos, y luego desplegar las capacidades necesarias para desempeñarse con excelencia en una o más de ellas. El liderazgo en los costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, la búsqueda vigorosa de las reducciones de costos sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales, el evitar cunetas de clientes marginales y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, ventas, publicidad y así sucesivamente.

Tarzijan (2013), refiere a la interacción entre la estrategia competitiva y la estrategia corporativa, en la que dice que “a pesar de la aparente diferencia existente entre la estrategia competitiva y corporativa, ambas están estrechamente relacionadas. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se busquen a nivel de cada negocio o actividad en que participe la empresa y estas ventajas dependen, a su vez, de la estrategia corporativa de una empresa”.

El mismo autor comenta también, que la estrategia requiere que la empresa lleve a cabo algunas acciones o actividades que sean diferentes de las realizadas por los competidores, ya que solo así obtendrá un rendimiento superior. La estrategia debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa, pero al mismo tiempo es influenciada por decisiones ya tomadas. Esto implica que una condición esencial para formular la estrategia de

una empresa es un claro entendimiento del diagnóstico de la situación de la empresa, y de los objetivos y metas que se busca cumplir. Siguiendo a Rumelt (2011) podemos decir que la formulación de la estrategia comprende tres etapas:

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa (es decir, “dónde estamos” o cual es nuestro punto de partida);
- El objetivo que tenemos para la empresa (es decir, “a donde queremos llegar”) y
- El plan coherente de acción para pasar de (i) a (ii) (es decir “como vamos a llegar hasta allí”).

Un objetivo central de la estrategia es que la empresa tenga una posición distintiva en el mercado, para lo que requiere generar asimetrías con sus competidores. Un requerimiento importante para una estrategia empresarial exitosa es que la búsqueda de estas asimetrías sea realizada en forma coherente, es decir la propuesta de valor debe estar alineada con los recursos y capacidades de la empresa, y debe también ser coherente con el entorno competitivo en que la empresa desenvuelve sus negocios.

Una estrategia coherente también se ocupa de la interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa. Ambos eslabones de la estrategia están estrechamente relacionados, y el éxito de la estrategia empresarial depende de cuan alineados estén ambos tipos de estrategias. Si para lograr una mayor creación de valor a nivel de unidades de negocio individuales se requiere llevar a cabo un cierto conjunto de actividades y negocios, la empresa debe realizar las actividades implícitas en dicha estrategia corporativa para diferenciarse y crear mayor valor a nivel competitivo.

### 2.3.2.3. Cadena de Valor.

Trejo (2011) plantea que en el actual contexto de globalización, la tendencia hacia la fusión de negocios crece cada vez más y con mayor fuerza. De ahí que la colaboración entre los actores en una cadena y la visión común que compartan en los negocios se traduzca en factores de éxito, lo que significa que cuanto más vinculados se encuentren los actores productivos y más mecanismos de colaboración les mantengan vinculados a otros actores de la cadena, mayor será la posibilidad de sobrevivir y avanzar hacia procesos de desarrollo económico sostenido.

Para Porter (1987) la creación de valor es el paso previo a la creación de la ventaja competitiva, de tal forma que al descomponer las funciones de la empresa y realizar su costeo, se asignen los recursos de la mejor manera posible para lograr posicionarse en el mercado, bien sea a través de su costo o de su diferenciación. La cadena de valor es una serie de acciones que se realizan con el objetivo de valorizar un producto o servicio a través de un planteamiento económico viable en el que se mejore el producto en cada una de sus etapas, se reduzcan los costos y se cree valor.

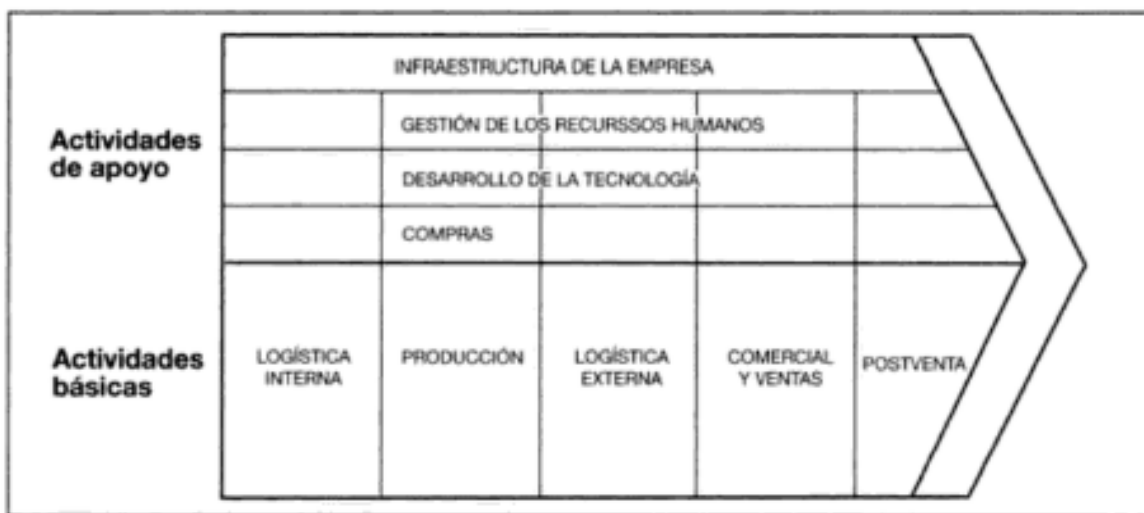


Figura 2.3. La Cadena de Valor. Fuente: Porter (1987).

Las actividades relacionadas con la creación del producto, comercialización, distribución y postventa constituyen las actividades primarias o básicas y aquellas que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que hace posible el funcionamiento de las actividades primarias son las actividades auxiliares o de apoyo. La optimización de estas actividades de manera independiente o la optimización de la interacción entre ellas es lo que conlleva a la obtención de la ventaja competitiva.

Así mismo, Dahlström y Ekins (2007) citados por Trejo (2011) consideran que la cadena de valor incluye otros elementos adicionales como aspectos institucionales, relaciones entre empresas, la colocación del producto en el mercado. Así el concepto de cadena de valor rodea los siguientes elementos fundamentales: Un sistema que involucra a un conjunto de empresas y actividades; está en función de la demanda; aumentar la competitividad; relacionado con la reducción de costos, la tecnología y la productividad; alianza estratégica y de largo plazo y la cadena de valor lleva implícito la idea de valor agregado en cada fase o división de la cadena. También, la cadena de valor representa una realidad económica de articulación del conjunto de agentes involucrados en las actividades primarias de producción, industrialización, comercialización y el consumo.

Los beneficios que se tienen al utilizar el enfoque de cadena son: efectuar un análisis de costos de producción y compararlos con cadenas similares; considerar alternativas de aprovisionamiento y alternativas de mercado; analizar el grado de dependencia de la cadena de los agentes dedicados a la comercialización del producto y analizar el impacto de las políticas económicas del estado (Trejo, 2011).

#### **2.3.2.4. Teoría de recursos y capacidades.**

En términos empresariales, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la manera como las organizaciones consiguen y conservan la ventaja competitiva, ya que de ella se deriva el éxito empresarial, el cual se manifiesta a través de la consecución de beneficios extraordinarios de largo plazo. Es posible, por lo tanto, considerar la teoría de recursos y capacidades como una teoría de la ventaja competitiva, y las condiciones en que esta se puede preservar en el tiempo (Fong, Florez y Cardoza, 2017).

Cabrera, López y Ramírez (2011) citando a Barney (1991) indican que la teoría de los recursos y las capacidades nació de la necesidad de estudiar a las empresas a partir de su análisis como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado. La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas.

En esta teoría, el concepto de recursos se refiere a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad o no. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles explícitos (conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros) y recursos intangibles de carácter tácito, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en *know-how* o capital humano. Este último grupo es reconocido por diversos autores como la verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible. Algunas de las características de los recursos, que han sido reconocidas para que puedan tener importancia estratégica, están relacionadas con que sean

valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles (Barney, 1991), que puedan ser apropiables por la empresa (dada la movilidad imperfecta de los recursos) y que sean durables.

Cabrera et al. (2011) plantea el concepto de capacidad como la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado y estas capacidades son las que permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor agregado, favoreciendo aspectos como la productividad, la calidad, la eficacia o cualquier otro objetivo de la organización.

Entre estos dos conceptos existe una estrecha interdependencia, en el sentido que las capacidades descansan sobre los recursos, a la vez que las capacidades contribuyen a aumentar el stock de recursos. De esta manera, cuando se logra una integración de estos dos elementos, se puede hablar de competencias, definidas como las destrezas y conocimientos tácitos e idiosincrásicos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales especiales, para desarrollar procesos y potenciar la innovación de nuevas actividades así como de nuevos productos.

Cuando el entorno es cambiante, como el que actualmente enfrenta la mayor parte de las organizaciones, los recursos y capacidades de la empresa, proporcionan una base mucho más estable sobre la cual pueden definir su identidad y propósito. De esta manera, la definición del negocio en términos de que es capaz la empresa de hacer más eficientemente puede ofrecer una base más durable para el establecimiento de su estrategia que una definición basada en las necesidades que busca satisfacer (Prahalad y Hamel, 1990). Al poseer recursos y capacidades que proporcionen ventaja competitiva, se pueden atender las necesidades de diversos mercados, sin colapsarse cuando uno de ellos no es propicio.

Para Grant (1991) esto expresado en términos más inmediatos a la práctica empresarial, se traduce en que una estrategia adecuada en la búsqueda de la ventaja competitiva y su mantenimiento, como mecanismo por asegurar la obtención de beneficios extraordinarios de largo plazo, se produce como resultado de la secuencia planteada a continuación:

1. La empresa identifica y clasifica sus recursos, evalúa sus fuerzas y debilidades en relación con las de sus competidores e identifica las oportunidades de hacer un mejor uso de los recursos.
2. Identifica sus capacidades, es decir, qué puede hacer de forma más eficiente que sus rivales; identifica los recursos que requiere para cada capacidad que posee, así como la complejidad de cada una de ellas.
3. Evalúa el potencial de renta de los recursos y capacidades en términos de su potencialidad de ser una ventaja competitiva sostenible y la posibilidad de apropiarse de las rentas que se generen.
4. Selecciona la estrategia en la que exploten mejor los recursos y capacidades de la organización, con relación a las oportunidades externas e identifica los recursos que necesita para sustentar la base de su ventaja competitiva.

Fong et al. (2017) plantean que las empresas tienen mayor posibilidad de éxito si establecen su estrategia a partir de sus recursos y capacidades que si la establecen buscando un mercado objetivo, ya que obtener los recursos y capacidades necesarios para ello resulta una tarea extraordinariamente compleja debido a las restricciones que existen en el mercado de factores (ambigüedad causal, mercados incompletos, etc.), y aumenta el riesgo de pérdidas ante cambios en el entorno.



## 2.4. Marco conceptual

Entre los términos que se utilizarán en la investigación, se desglosan los que se consideran primordiales en la relación de las variables dependientes e independientes y su segmentación.

- Competitividad: Capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (Solleiro y Castañón, 2005).
- Control: Proceso de Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa (Robbins y Judge, 2009).
- Control gerencial: Esfuerzo sistemático de ajustar patrones de desarrollo con objetivos de planificación, proyectar sistemas de feedback de información, comparar el desarrollo presente con esos patrones preestablecidos, determinar si existen desvíos y medir su importancia, e iniciar cualquier acción necesaria para garantizar que todos los recursos de la empresa sean usados del modo más eficaz y eficiente posible para el alcance de los objetivos de la empresa (Damiao, s.f.).
- Estrategia: Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2003).

- Ventaja competitiva: Cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Porter, 2015).

## 2.5. Operacionalización de las variables

Se presenta a continuación la operacionalización de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva, en la cual se presentan las dimensiones teóricas en las que se fundamenta el estudio de las mismas, seguidas de sus respectivos indicadores e ítems que permiten desagregarla y facilitan su abordaje (ver tablas 2.4 y 2.5).

Tabla 2.4.

*Operacionalización de la variable control de estrategias de alta dirección.*

Variable	Dimensión	Indicador	No.	Ítem
Control de estrategias de alta dirección	Valores	Formulación	1	La planeación estratégica ha sido documentada
		Divulgación	2	La planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución
		Participación	3	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo
			4	Los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica
	Disminución de los riesgos	Códigos de conducta	5	El actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización
		Directrices operativas	6	La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades
		Recursos	7	Se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia
	Desempeño	Monitoreo	8	Realizan seguimiento a los presupuestos
		Ajustes	9	Se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión

Incertidumbres	Reuniones con subordinados	10	Cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados
		11	Realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados
	Control reactivo	12	La captura de los datos se realiza después de ejecutar las tareas
		13	Se definen los estándares deseados
		14	Periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos
	Medición	15	Se identifican las desviaciones de los resultados
		16	Realizan análisis de las causas de las desviaciones
		17	Se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar
	Acción correctiva	18	Establecen escenarios de posibles situaciones que se puedan presentar
		19	Analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones
Control proactivo	Simulación	20	Toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles

Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 2.5.

*Operacionalización de la variable ventaja competitiva.*

Variable	Dimensión	Indicador	No.	Ítem
Ventaja Competitiva	Determinantes de la ventaja competitiva	Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	21	El contexto local incentiva la competencia
			22	El mercado exige inversión en mejoras permanentes
			23	Existe competencia vigorosa en rivales locales
	Condiciones de demanda		24	Los clientes son muy exigentes
			25	La demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional
			26	Los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región

Estrategias genéricas	Industrias relacionadas y de apoyo	27	Existen proveedores locales para atender los requerimientos
		28	La IPS hace parte de un cluster de salud
	Condiciones de factores (insumos)	29	Existe oferta de recurso humano especializado
		30	Existe acceso a recursos de capital
		31	Existe oferta de infraestructura física
		32	Existe oferta de infraestructura administrativa
		33	Existe oferta de infraestructura científica y tecnológica
		34	Existe oferta de recursos naturales
	Liderazgo en costo	35	Cuenta con costos generales menores que los de sus competidores
		36	Usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio
		37	Genera economías de escala en la adquisición de bienes y servicios
		38	Su experiencia es un factor que le permite disminuir costos
		39	Opera sus instalaciones al máximo de su capacidad
	Diferenciación	40	El servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia
		41	El servicio al cliente mejora continuamente
		42	Utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio
		43	Mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente
	Enfoque de costo	44	Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo
		45	El servicio que presta es genérico
	Enfoque de diferenciación	46	Su servicio busca satisfacer las necesidades específicas de un pequeño grupo de clientes
		47	El servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia

Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

### **Capítulo 3. Marco metodológico de la investigación**

En este capítulo se presenta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, cuyo objeto de estudio es la determinación del grado de relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud de Barranquilla, donde se expone la postura epistemológica asumida, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, igualmente el procesamiento y análisis de los datos aplicando las técnicas de la estadística descriptiva.

#### **3.1. Enfoque epistemológico**

Para efectos de la presente investigación, el enfoque epistemológico es racional – deductivo, dado que el estudio se fundamenta en teorías y se cimienta en conjeturas y suposiciones de comportamiento de la realidad. Adicionalmente la presente investigación se caracteriza por la medición de fenómenos, la utilización de la estadística y el análisis de causa efecto en un proceso que analiza la realidad de manera objetiva, por lo cual el enfoque es cuantitativo.

En concordancia, Hernández et al. (2014) refieren que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, como mecanismo para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **3.2. Tipo de investigación**

Por su nivel de conocimiento, esta es una investigación descriptiva, ya que está orientada a la recolección de información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos.

Por sus características, también es correlacional porque pretende detallar cómo son y cómo se manifiestan las variables objeto de análisis (control de la estrategia de alta dirección y ventaja competitiva en el sujeto IPS de Barranquilla) para proceder a hallar la relación entre las mismas, con el objetivo de saber cómo se puede comportar la variable ventaja competitiva a partir del comportamiento de la variable control de la estrategia de alta dirección, que en este caso es la relacionada.

Así pues, Hernández et al.(2014) señalan que este tipo de estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales miden dos o más variables para determinar si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

Según el propósito de la investigación, es una investigación básica o pura, debido a que su fundamento es establecer la correlación entre dos variables para la formulación de unas recomendaciones, sin embargo los investigadores no tienen certeza de su aplicación.

### **3.3. Diseño de la investigación**

Este estudio se enmarca en un contexto de investigación actual, realizado en un instante puntual del periodo temporal, definiéndose así una investigación de diseño transeccional, debido a que el periodo de secuencia en el que se recolectarán los datos a través del tiempo es un corte, que corresponde al año 2017, y los datos se recolectarán en un solo momento, en una medición

única y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

De la misma manera, analizando el nivel de intervención del investigador, el cual implica determinar la actuación del investigador como observador o como modificador de las situaciones relacionadas con el evento esta investigación tiene un diseño no experimental, ya que no se tiene el control de las variables ni asignan aleatoriamente a los sujetos ni a las condiciones.

En este sentido Hernández et al. (2014) indican que la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Según el periodo de secuencia del estudio, Hernández et al. (2014) destacan que cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, bajo un enfoque no experimental, es el transversal o transeccional.

En cuanto a la toma directa de los datos, la investigación es de campo, debido a que la recolección de los mismos se hará sobre la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables y en un único momento en el cual los investigadores recolectan los datos para luego procesarlos.

Por lo anteriormente descrito, en la presente investigación se plantea un diseño de campo, no experimental, transeccional.

### **3.4. Población y muestra**

La población constituye el universo de la investigación o como expresan Hernández et al. (2014), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En este mismo orden de ideas, y de acuerdo con Chávez (2001), la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, está constituida por características que le permiten distinguir los sujetos unos de otros.

Basado en estos criterios, en la presente investigación se define como población finita y accesible, las IPS dedicadas al transporte especial de pacientes de la ciudad de Barranquilla, las cuales según el Ministerio de Salud (2014) son las que prestan servicios de salud cuyo objeto es el traslado de los pacientes a los servicios de salud correspondientes, de conformidad con el requerimiento de atención en virtud de la patología o trauma padecido.

La información del tamaño del universo de la población objeto de estudio fue tomada de la página web de la Secretaría Distrital de Barranquilla, en la que indicaba que para el año 2016, existían 17 instituciones prestadoras de servicios de salud de transporte especial de pacientes en la ciudad, por lo cual no se tomará en cuenta la definición de muestra, sino que se trabajará con la totalidad de las IPS identificadas, es decir se hará un censo.

La población de las 17 IPS participó en el estudio y fueron abordadas de manera satisfactoria aplicando el instrumento a las siguientes instituciones:



Tabla 3.1.

*Población IPS de transporte especial de pacientes de Barranquilla.*

	<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Años de operación</b>
1	Asistencia Médica Inmediata	20
2	Esimed	20
3	R.U.C Campbell	20
4	Amedi	15
5	Asistencia Médica Inmediata Amedi SAS	14
6	Ambulancias Medica del Atlántico	12
7	Urgemedic	12
8	Disama Medic SAS	10
9	Servicio de Atención Domiciliaria	7
10	Medical At Home	6
11	Colmedica	6
12	Servit Medic del Caribe	6
13	AMVIF	5
14	Transmedical	4
12	Transmeco	2
13	Médicos Auditores	2
14	Medical Room Services	2

*Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2019

### 3.5. Técnicas y fuentes de recolección de información

En cuanto a la selección de la técnica de recolección de datos a emplear en la investigación, se tendrá en cuenta que la investigación es de campo, en la que la toma de los datos se hace en forma directa y la técnica utilizada es la encuesta. En cuanto al instrumento, se formulará un cuestionario de respuestas cerradas en el que cada pregunta o ítem presenta un número fijo de respuestas para seleccionar. La característica de las respuestas serán las de tipo escala Likert, de categorías de 1 a 5, en el que (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo. Para las dos variables se estableció un solo cuestionario que las contenía a ambas.

En cuanto a la validez del instrumento, Chávez (2001), establece que la validación es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende, y además esta se clasifica en tres tipos: de contenido, criterio y constructo.

En la presente investigación, se utilizará para la validación del instrumento de recolección de datos, la validez de contenido o juicio de expertos, que según lo señalan Hernández et al. (2014), es el grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico del contenido que se mide. Por esta razón, el cuestionario una vez elaborado se entregó a seis expertos para su validación, teniendo en cuenta la pertinencia de su contenido con el contexto teórico, de los objetivos específicos de la investigación, las dimensiones, indicadores e igual que su redacción.

Al finalizar la validación, se realizaron las mejoras propuestas a cada ítem del cuestionario por el experto que los evaluó.

Sobre la confiabilidad del instrumento, Chávez (2001), determina que la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable, dicha medición puede llegar a lograr un alto coeficiente de validez, pero un bajo coeficiente de confiabilidad. Según Hernández et al. (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados, por lo que el instrumento de medición debe ser válido y confiable, para que la investigación sea tomada en serio.

Para medir la confiabilidad, los datos fueron sometidos a un análisis aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach, que según Chávez (2001) es el coeficiente que se aplica en test con ítems de varias alternativas. El Alpha de Cronbach se calcula partiendo de la siguiente ecuación para determinar el coeficiente de confiabilidad:

$$r = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Dónde:

K: número de ítems

$S_1^2$ : Varianza de cada ítem

$S_T^2$ : Varianza total

1: constante

La confiabilidad adquirida, que será la confianza del instrumento, se deberá comparar con los criterios que se muestran en la tabla siguiente:

RANGO			MAGNITUD
0.81	a	1	Muy alta
0.61	a	0.8	Alta
0.41	a	0.6	Moderada
0.21	a	0.4	Baja
0	a	0	Muy baja

*Figura 3.1.* Interpretación del coeficiente. *Fuente:* Silva (2006).

La validación del instrumento se realizó a partir de un análisis respecto a los 47 ítems que conforman el instrumento de investigación, obteniendo una validación general con un nivel de confiabilidad del 0,811. Resultado que indica la muy alta confiabilidad del instrumento aplicado en el marco del presente trabajo investigativo, teniendo en cuenta la figura 3.

Tabla 3.2.

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,811	47

*Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2019

### **3.6. Técnicas de procesamiento de la información**

La organización y procesamiento de la información se hizo bajo técnicas estadísticas descriptivas; mediante tratamientos de estadísticas inferenciales y la estadística utilizada fue descriptiva correlacional.

La información recolectada por medio del cuestionario, fue procesada empleando las pruebas estadísticas acordes con el tipo de investigación, que para este caso es descriptiva correlacional, y se aplicó la correlación de Pearson, el cual fue complementado con un análisis de regresión para determinar y describir la relación lineal, por mínimos cuadrados simples, entre las dos variables.

La tabulación de la información permitió la presentación en histogramas y tablas de frecuencia a través de las cuales se describe el estado de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en las IPS objeto del presente estudio. Los análisis estadísticos se desarrollaron utilizando el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences SPSS.

### Capítulo 4. Resultados y discusiones

Los resultados derivados del análisis investigativo efectuado tanto al Control de Estrategias de Alta Dirección como a Ventaja Competitiva, y que dan respuesta a los objetivos específicos propuestos en la investigación, se relacionan seguidamente. Así mismo, en el presente capítulo se destacan también, los elementos más representativos de cada una de las dimensiones que hacen parte de las variables objeto de estudio.

Se planteará inicialmente un abordaje descriptivo de los resultados vinculados con el Control de Estrategias de Alta Dirección y con Ventaja Competitiva y también se presentarán las principales correlaciones identificadas entre ellas.

Tabla 4.1.

#### *Estadísticos descriptivos*

ÍTEM	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Años de operación de la empresa	17	2	20	9,59	6,404	41,007
La planeación estratégica ha sido documentada	17	1	5	4,47	1,328	1,765
La planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución	17	1	5	4,24	1,562	2,441
La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo	17	5	5	5,00	0,000	0,000
Los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica	17	1	5	4,29	1,359	1,846
El actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización	17	3	5	4,88	,485	,235
La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades	17	4	5	4,88	,332	,110
Se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia	17	2	5	4,65	,862	,743
Realizan seguimiento a los presupuestos	17	3	5	4,71	,588	,346
Se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión	17	1	5	4,71	,985	,971

Cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados	17	1	5	4,47	1,125	1,265
Realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados	17	4	5	4,94	,243	,059
La captura de los datos se realiza después de ejecutar las tareas	17	4	5	4,88	,332	,110
Se definen los estándares deseados	17	4	5	4,71	,470	,221
Periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos	17	3	5	4,82	,529	,279
Se identifican las desviaciones de los resultados	17	3	5	4,53	,800	,640
Realizan análisis de las causas de las desviaciones	17	1	5	4,35	1,115	1,243
Se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar	17	4	5	4,88	,332	,110
Establecen escenarios de posibles situaciones que se puedan presentar	17	1	5	4,24	1,348	1,816
Analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones	17	1	5	4,47	1,007	1,015
Toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles	17	4	5	4,76	,437	,191
El contexto local incentiva la competencia	17	3	5	4,71	,588	,346
El mercado exige inversión en mejoras permanentes	17	4	5	4,88	,332	,110
Existe competencia vigorosa en rivales locales	17	3	5	4,59	,795	,632
Los clientes son muy exigentes	17	4	5	4,88	,332	,110
La demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional	17	1	5	4,18	1,334	1,779
Los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región	17	1	5	4,00	1,323	1,750
Existen proveedores locales para atender los requerimientos	17	1	5	4,06	1,560	2,434
La IPS hace parte de un clúster de salud	17	1	5	4,18	1,425	2,029
Existe oferta de recurso humano especializado	17	1	5	4,35	1,367	1,868
Existe acceso a recursos de capital	17	1	5	4,18	1,334	1,779
Existe oferta de infraestructura física	17	1	5	3,76	1,437	2,066
Existe oferta de infraestructura administrativa	17	1	5	3,82	1,510	2,279
Existe oferta de infraestructura científica y tecnológica	17	3	5	4,65	,606	,368
Existe oferta de recursos naturales	17	1	5	3,76	1,562	2,441
Cuenta con costos generales menores que los de sus competidores	17	1	5	3,47	1,419	2,015

Usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio	17	1	5	4,18	1,425	2,029
Genera economías de escala en la adquisición de bienes y servicios	17	3	5	4,35	,862	,743
Su experiencia es un factor que le permite disminuir costos	17	4	5	4,94	,243	,059
Opera sus instalaciones al máximo de su capacidad	17	1	5	4,00	1,541	2,375
El servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia	17	1	5	4,65	,996	,993
El servicio al cliente mejora continuamente	17	4	5	4,82	,393	,154
Utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio	17	1	5	4,65	,996	,993
Mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente	17	4	5	4,76	,437	,191
Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo	17	1	5	3,94	1,638	2,684
El servicio que presta es genérico	17	1	5	3,94	1,638	2,684
Su servicio busca satisfacer las necesidades específicas de un pequeño grupo de clientes	17	1	5	3,71	1,611	2,596
El servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia	17	1	5	4,41	1,326	1,757
Control de estrategias de alta dirección	17	42,00	55,00	51,2353	4,36648	19,066
Ventaja Competitiva	17	36,00	45,00	41,6471	2,84915	8,118
Valores	17	7,00	15,00	13,7059	2,33893	5,471
Disminución de los riesgos	17	10,00	15,00	14,4118	1,32565	1,757
Desempeño	17	11,00	15,00	13,8824	1,53632	2,360
Incertidumbre	17	9,00	10,00	9,8235	,39295	,154
Control reactivo	17	23,00	30,00	27,5294	2,18282	4,765
Control proactivo	17	10,00	15,00	13,9412	1,34493	1,809
Determinantes de la ventaja competitiva	17	32,00	63,00	55,2941	7,90383	62,471
Estrategias genéricas	17	47,00	113,00	63,7059	14,75959	217,846
VAR00011	17	-2,12	,86	,0000	1,00000	1,000
VAR00012	17	-1,98	1,18	,0000	1,00000	1,000
N válido (por lista)	17					

Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

#### 4.1. Estadísticos descriptivos variable control de estrategias de alta dirección

Tal como se indicó en el marco teórico, la variable control de estrategias de alta dirección se abordará desde sus dimensiones, valores, disminución de los riesgos, desempeño,

incertidumbre, control reactivo y control proactivo, y que serán profundizadas en el desarrollo de la variable.

#### 4.1.1. Estadísticos descriptivos dimensión valores.

La primera dimensión “valores” hace referencia a las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. En su indicador “formulación”, los resultados de la investigación expresan que en el ítem “la planeación estratégica ha sido documentada” se destaca la opinión de totalmente de acuerdo con un 82% de las empresas participantes, totalmente en desacuerdo con un 12% y de acuerdo 6% (ver tabla 4.2). De igual manera, el segundo indicador “divulgación”, con el ítem “la planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución”, el 76% de los encuestados señalan estar totalmente de acuerdo, el 18%, totalmente en desacuerdo y el 6%, de acuerdo (ver tabla 4.3); para el último indicador de la variable valores, “participación”, la totalidad de los encuestados está totalmente de acuerdo con que “la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo” (ver tabla 4.4) y en cuanto a si “los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica”, el 70% indicó estar totalmente de acuerdo, el 12%, de acuerdo, el 12%, totalmente en desacuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.5).

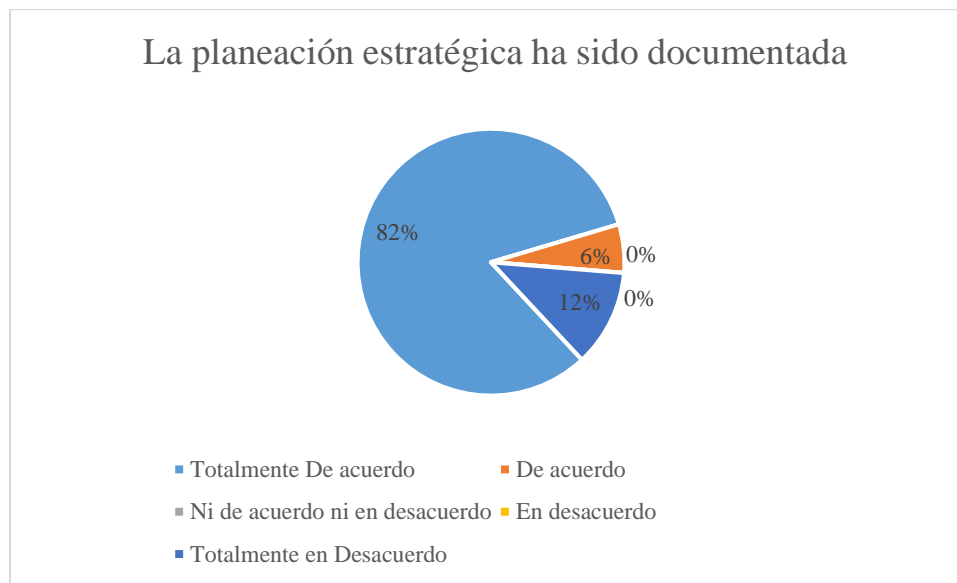
Tabla 4.2.

##### *Formulación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta la planeación estratégica ha sido documentada. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*





*Figura 4.1.* La planeación estratégica ha sido documentada. *Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 4.3.

*Divulgación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	1	6	6	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota:* Se presenta la planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución. *Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

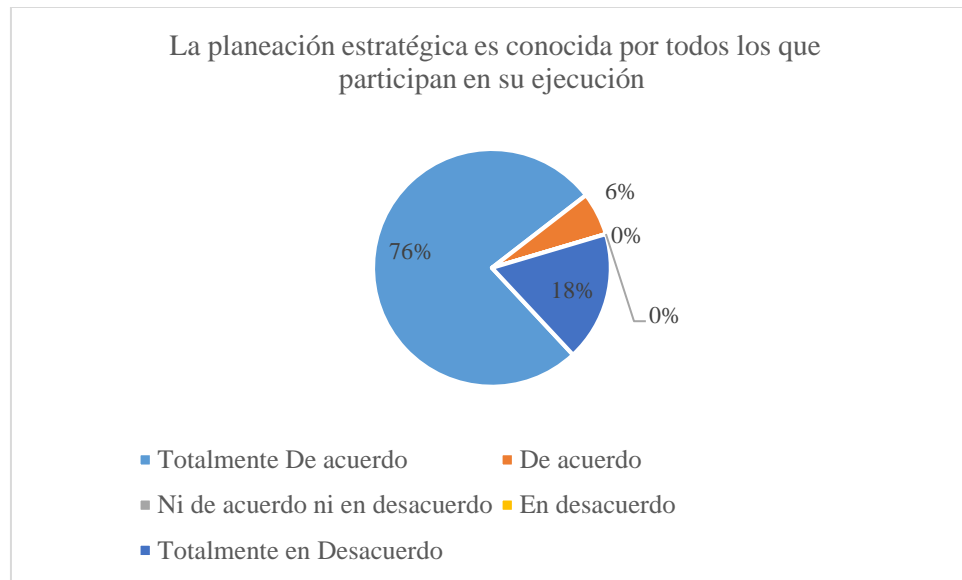


Figura 4.2. *Divulgación: la planeación estratégica es conocida por todos los que participan en su ejecución.* Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

La consideración del 18% de las empresas participantes, quienes manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el conocimiento de la planeación estratégica por parte de todos los que participan en su ejecución, constituye evidencia empírica de lo expresado por Kaplan y Norton (2002), quienes afirman que incluso si los líderes tienen clara la visión, faltan mecanismos para que su visión sea compartida por todos los empleados en términos que la hagan ejecutable, para constituir una perspectiva para la organización que permita una acción colectiva en procura del bien común. Así mismo, Gallardo (2013) indica que la planeación estratégica fracasa porque el personal desconoce la estrategia fundamental de la organización y según las estadísticas de su estudio solo el 5% de los empleados conocen y entienden la visión empresarial.

Tabla 4.4.

Participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	17	100	100	100
Total	17	100	100	

Nota: Se presenta la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

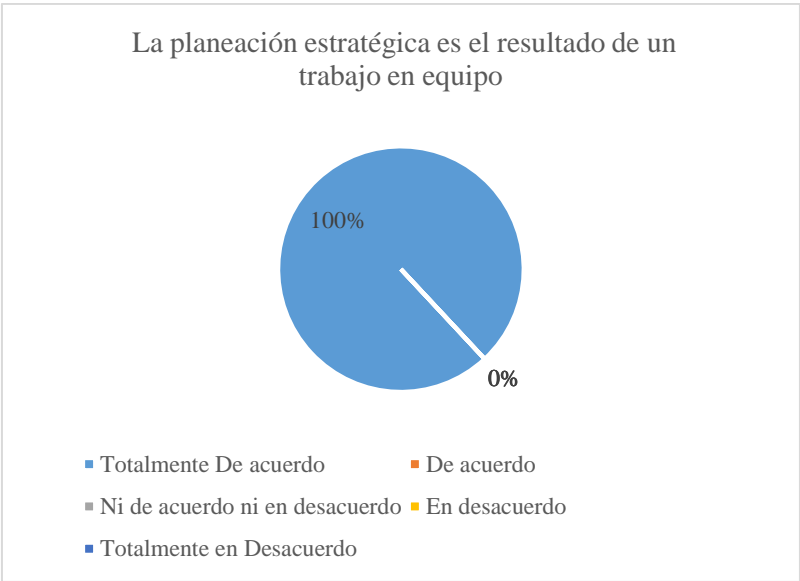


Figura 4.3. Participación: la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 4.5.

Participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	12	70	70	70
De acuerdo	2	12	12	82
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

Nota: Se presenta los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica.  
Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

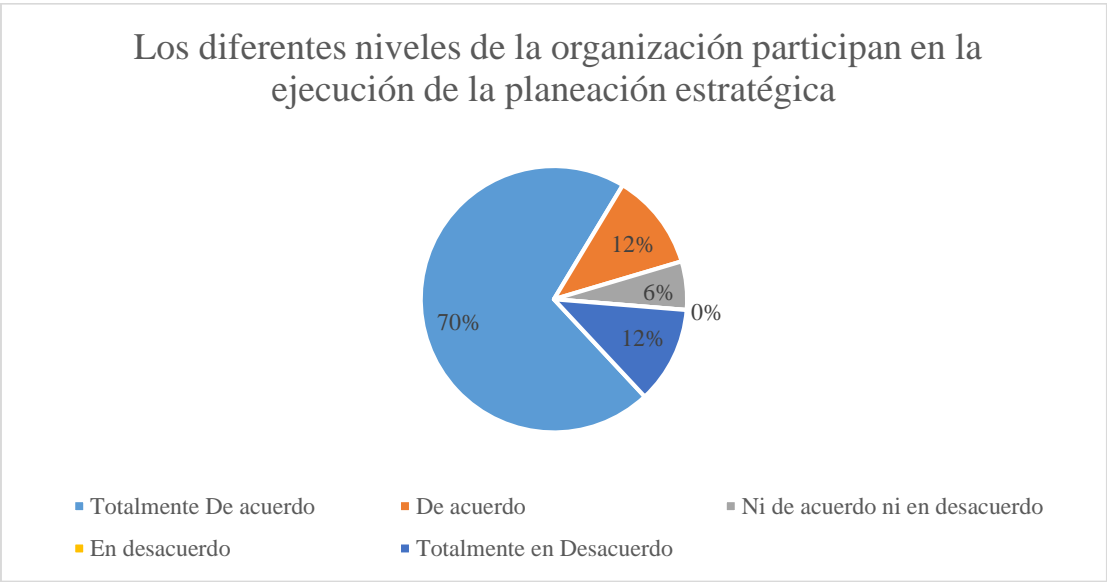


Figura 4.4. Participación: los diferentes niveles de la organización participan en la ejecución de la planeación estratégica. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Estos resultados se convierten en prueba empírica de lo expresado por Simons (1998) quien afirma que la misión gerencial expresada en la planeación estratégica tiene como fin motivar a los empleados y que los directivos reflexionen sobre la estrategia, no para cumplir una formalidad, ya que si bien en el 100% de las empresas la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo, en un 12% de estas no participan los diferentes niveles de la organización.

#### **4.1.2. Estadísticos descriptivos dimensión disminución de los riesgos.**

Respecto a la disminución de los riesgos, para Simons (1998), es la definición de lo que no se debe hacer, estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos.

Los resultados del estudio, en su primer indicador “códigos de conducta”, nos presentan que “el actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización” arrojó 94% totalmente de acuerdo y 6% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.6).

Adicionalmente en cuanto a “directrices operativas”, los resultados nos muestran que “la dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades” obtuvo un 82% para totalmente de acuerdo, 12% de acuerdo y 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.7).

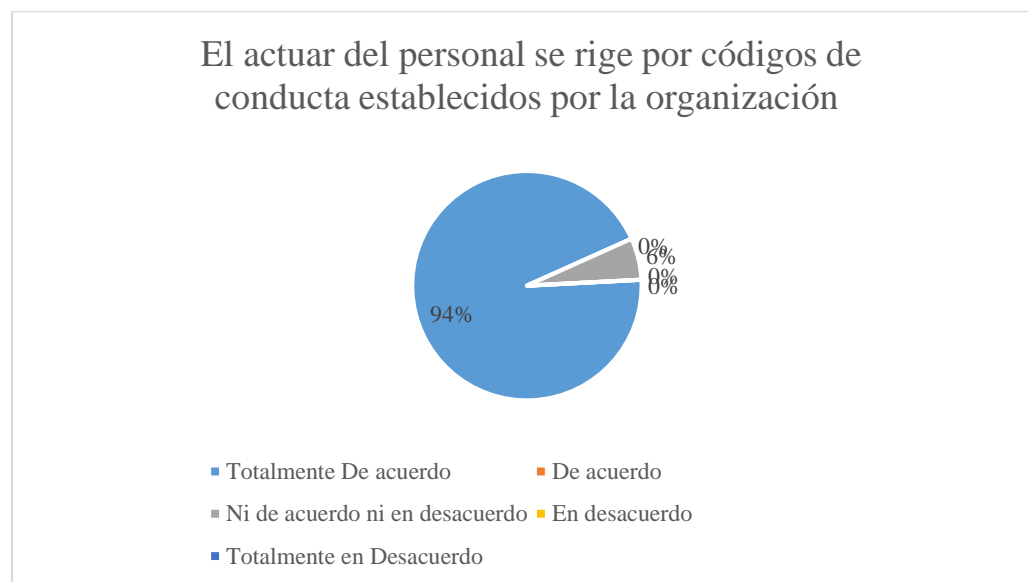
Para el indicador “recursos”, en lo que se refiere a “se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia” el 82% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% en desacuerdo (ver tabla 4.8). Esta evidencia empírica se opone a lo expresado por Gallardo (2013) quien afirma que si los recursos humanos, financieros y materiales no se asignan a las cosas que son críticas para la organización da como resultado recursos perdidos y que el 60% de las organizaciones no amarran procesos presupuestales a la estrategia. Kaplan y Norton (2002) en concordancia con Gallardo manifiestan que falta coherencia entre la planificación estratégica y la asignación de recursos, ya que la asignación de capital raramente está relacionada con prioridades estratégicas, sino que obedece a necesidades de corto plazo como el presupuesto anual.

Tabla 4.6.

*Códigos de conducta*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	16	94	94	94
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta el actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*



*Figura 4.5. Códigos de conducta. El actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

Tabla 4.7.

*Directrices operativas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	2	12	12	94
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta la dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

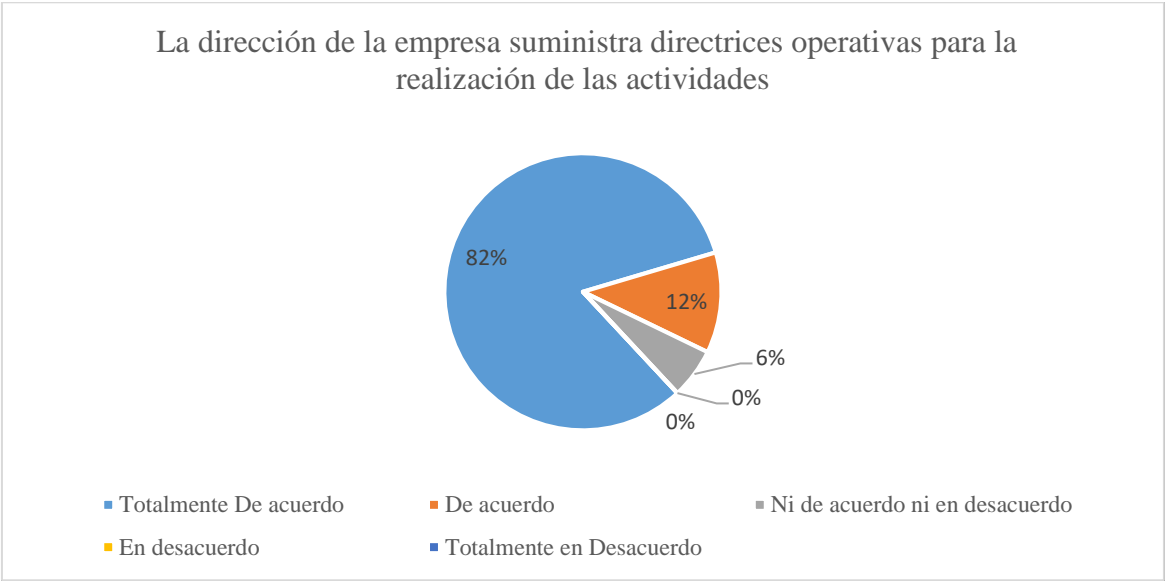


Figura 4.6. Directrices operativas. La dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 4.8.

Recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	1	6	6	88
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	94
En desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

Nota. Se presenta se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.



*Figura 4.7. Recursos. Se asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia.*

*Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

#### **4.1.3. Estadísticos descriptivos dimensión desempeño.**

En lo que respecta a la dimensión desempeño, para el caso del indicador “monitoreo” respecto a si “realizan seguimiento a los presupuestos” el 76% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 18% está de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo el 6% (ver tabla 4.9).

En el caso del indicador “ajustes” para “se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión” el estudio arrojó que el 88% está totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.10).



Tabla 4.9.

*Monitoreo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	3	18	18	94
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta realizan seguimiento a los presupuestos. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*



*Figura 4.8. Monitoreo. Realizan seguimiento a los presupuestos. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

Tabla 4.10.

*Ajustes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
De acuerdo	1	6	6	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

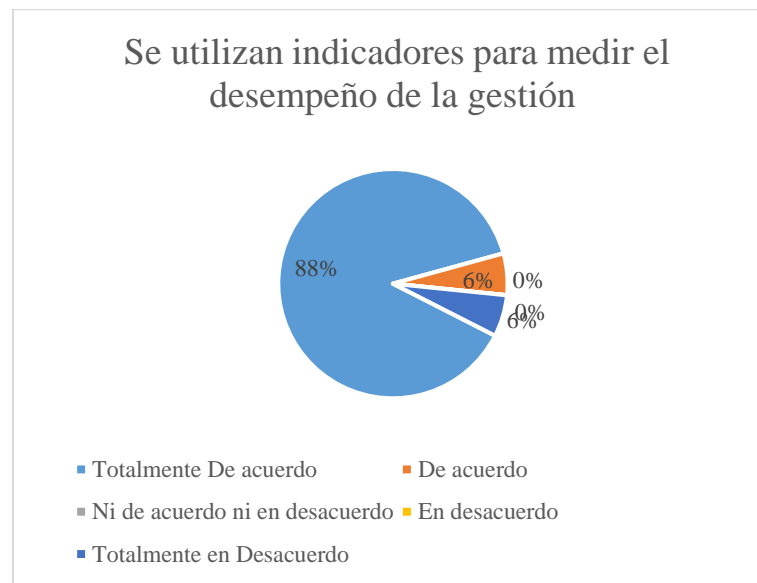


Figura 4.9. Ajustes. Se utilizan indicadores para medir el desempeño de la gestión. *Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

#### 4.1.4. Estadísticos descriptivos dimensión incertidumbre.

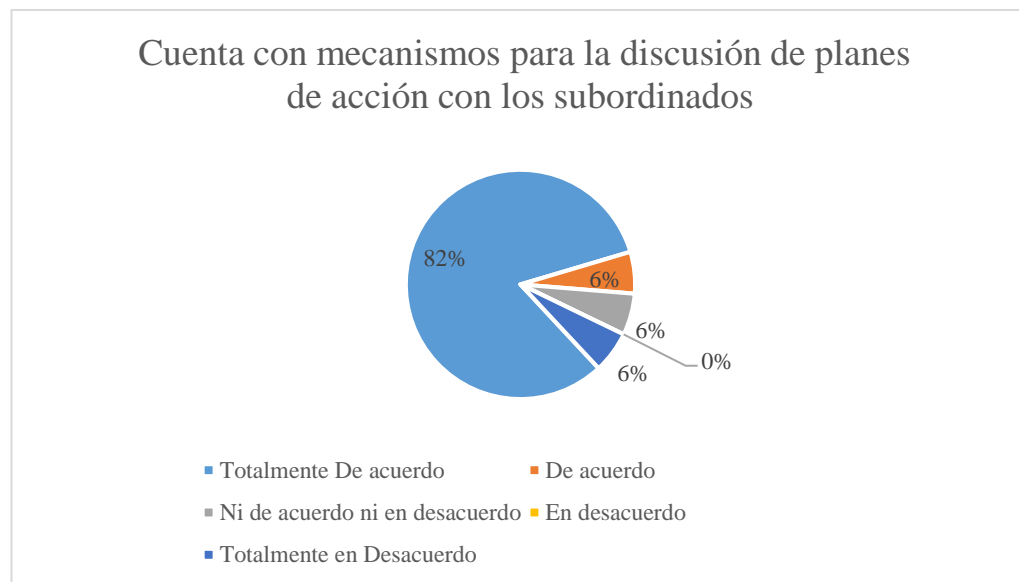
Al mismo tiempo, para la dimensión “incertidumbre” o inexistencia de una probabilidad razonable de lo que podría ocurrir Robbins & Coulter (2010), cuyo indicador es “reuniones con subordinados”, arrojó para el ítem que el 82% está totalmente de acuerdo, el 6% está de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo con que la IPS “cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados” y adicionalmente los encuestados manifestaron que el 94% está totalmente de acuerdo y el 6% de acuerdo con que se “realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados” (ver tablas 4.11 y 4.12), es decir, que se realiza un control interactivo en el que se focaliza la atención, se refuerza el diálogo y el aprendizaje en la organización a través de reuniones, debates y comités con los subordinados.

Tabla 4.11.

*Reuniones con subordinados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	1	6	6	88
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*



*Figura 4.10. Reuniones con subordinados. Cuenta con mecanismos para la discusión de planes de acción con los subordinados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

Tabla 4.12.

*Reuniones con subordinados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	16	94	94	94
De acuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*



*Figura 4.11. Reuniones con subordinados. Realizan reuniones entre la gerencia y los subordinados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

#### 4.1.5. Estadísticos descriptivos dimensión control reactivo.

Al aplicar el instrumento, encontramos que para el control que se realiza una vez que se comprueba si el resultado es el adecuado o no, los participantes manifestaron, en lo que respecta al indicador “captura de datos”, estar totalmente de acuerdo en un 88% y de acuerdo en un 12% con que “la captura de datos se realiza después de ejecutar las tareas” (ver tabla 4.13). De igual forma con referencia al indicador “medición”, 76% indicaron que están totalmente de acuerdo y

24% de acuerdo que “se definen los estándares deseados” (ver tabla 4.14); que 88% está totalmente de acuerdo, y 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo con que “periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos” (ver tabla 4.15) e indicaron que 70% se encuentra totalmente de acuerdo, 12% de acuerdo y 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo con que “se identifican las desviaciones de los resultados” (ver tabla 4.16).

Lo anterior constituye evidencia empírica acorde con lo planteado por Mitre (2010) respecto a que si no se alinean los programas de medición con los objetivos de negocios puede provocar una mala toma de decisiones y con lo propuesto por Gallardo (2013) en cuanto a que el seguimiento efectivo de los objetivos debe tener indicadores adecuados que midan su desempeño y que para el seguimiento se debe contar con información oportuna y suficiente para el análisis de desviaciones y la toma de decisiones.

Así mismo para el indicador “acción correctiva” el estudio evidenció que el 65% está totalmente de acuerdo, el 17% de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo con que “realizan análisis de las causas de las desviaciones” (ver tabla 4.17) y en cuanto a si “se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar” el 88% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 12% estar de acuerdo (ver tabla 4.18).

Tabla 4.13.

*Captura de datos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
De acuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta la captura de los datos se realiza después de ejecutar las tareas. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

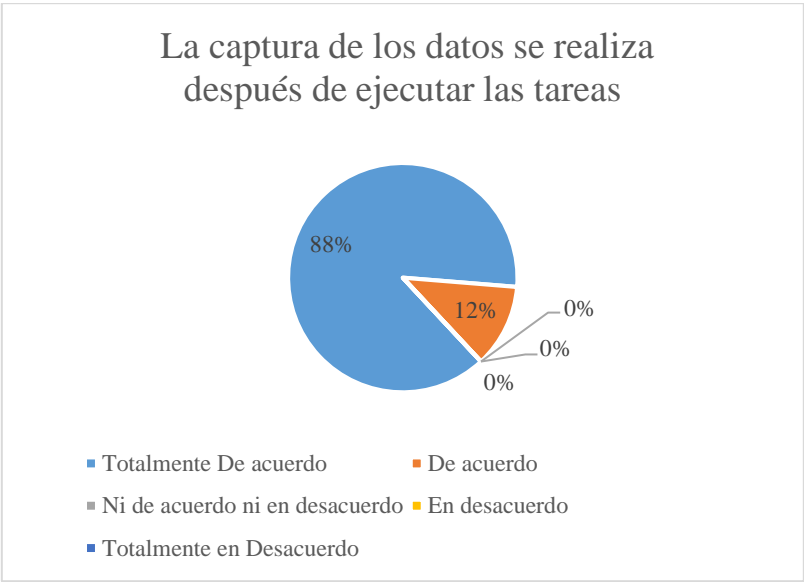


Figura 4.12. Captura de datos. La captura de los datos se realiza después de ejecutar las tareas.  
Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 4.14.

Medición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	4	24	24	100
Total	17	100	100	

Nota. Se presenta se definen los estándares deseados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

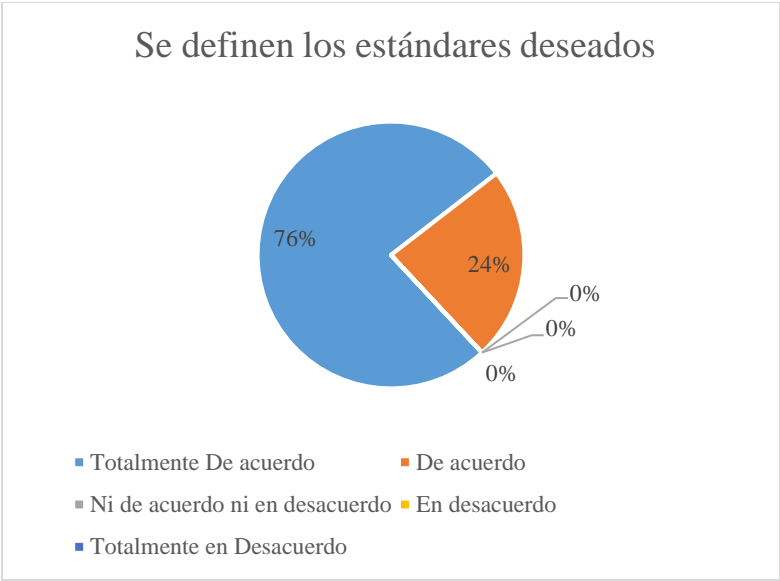


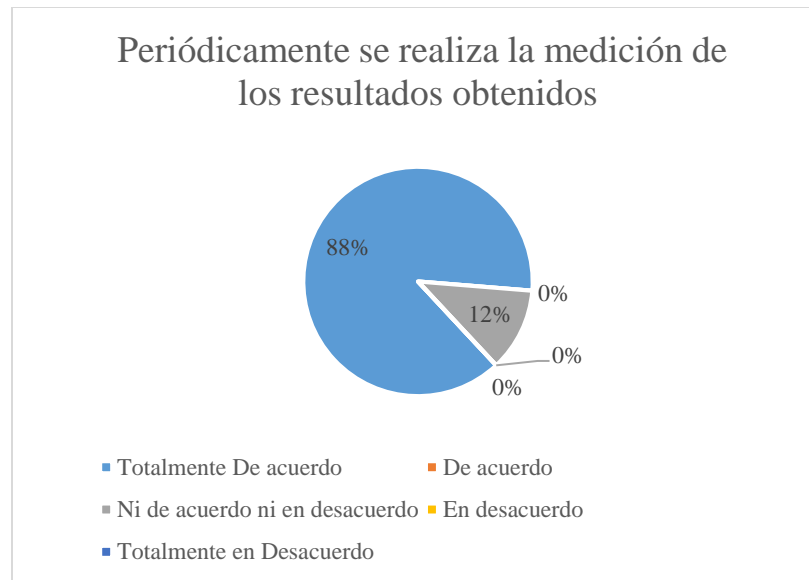
Figura 4.13. Medición. Se definen los estándares deseados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Tabla 4.15.

Medición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

Nota. Se presenta periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.



*Figura 4.14. Medición. Periódicamente se realiza la medición de los resultados obtenidos.*

*Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

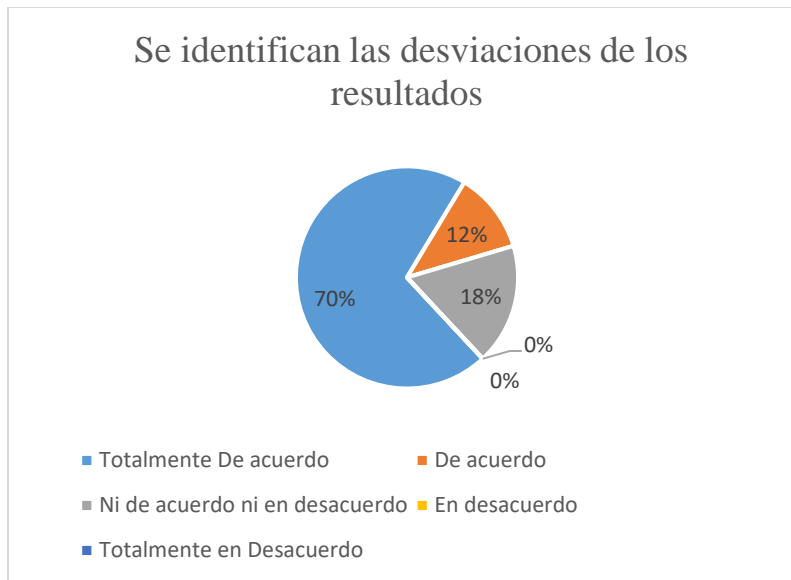
Tabla 4.16.

*Medición*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	12	70	70	70
De acuerdo	2	12	12	82
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta se identifican las desviaciones de los resultados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*





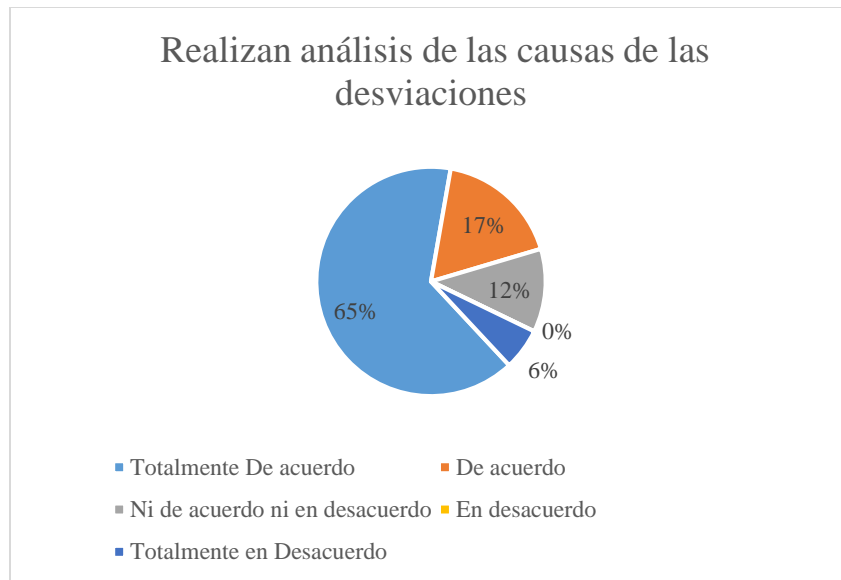
*Figura 4.15. Medición. Se identifican las desviaciones de los resultados. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*

Tabla 4.17.

*Acción correctiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	3	17	17	82
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	12	12	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta realizan análisis de las causas de las desviaciones. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.16. Acción correctiva. Realizan análisis de las causas de las desviaciones. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

Tabla 4.18.

*Acción correctiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
De acuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta Se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.17. Acción correctiva. Se implementan acciones correctivas para alcanzar el estándar. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

#### **4.1.6. Estadísticos descriptivos dimensión control proactivo.**

Interpretando los resultados de la dimensión control que se realiza antes que el hecho ocurra, se evidencia que en lo que se refiere al indicador “simulación”, para el ítem “establecen escenarios de posibles situaciones que se pueden presentar” el 65% está totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.19). Así mismo para el ítem “analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones” el 59% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.20).

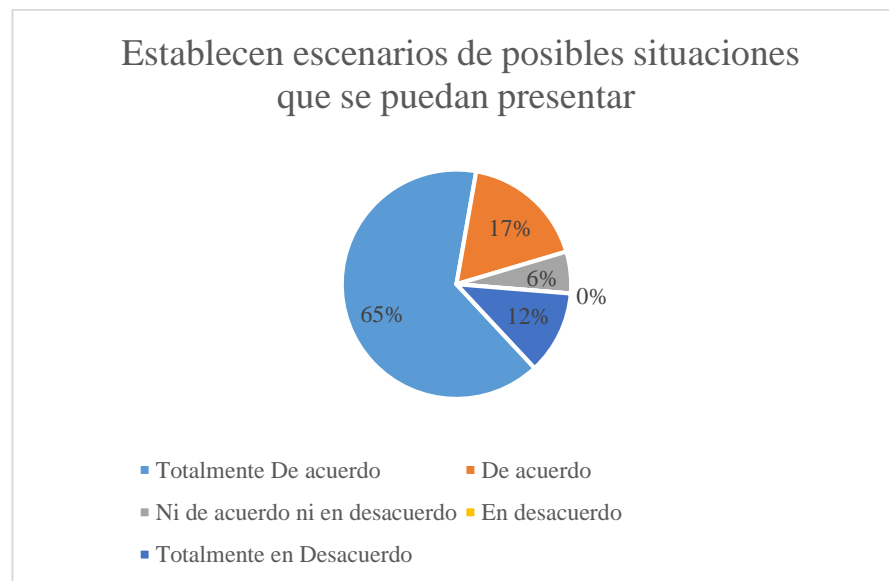
En lo que se refiere al indicador “acción correctiva”, en el ítem “toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles” el 76% manifestaron estar totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo (ver tabla 4.21).

Tabla 4.19.

*Simulación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	3	17	17	82
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	12	12	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta establecen escenarios de posibles situaciones que se pueden presentar. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.18. Simulación. Establecen escenarios de posibles situaciones que se pueden presentar. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

Tabla 4.20.

*Simulación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	10	59	59	59
De acuerdo	5	29	29	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota. Se presenta analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

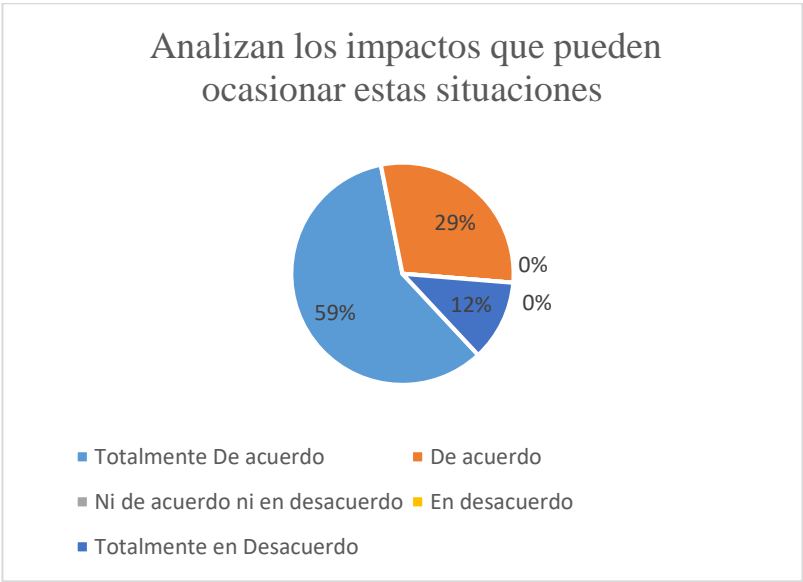


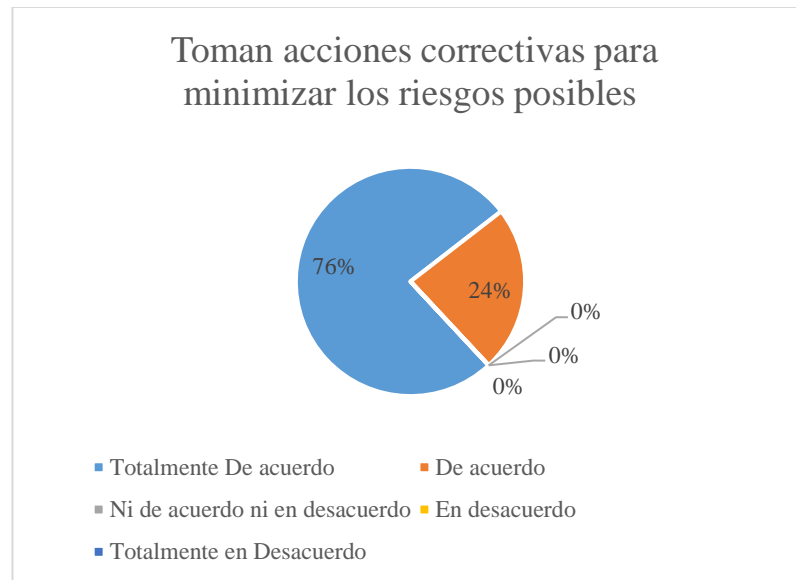
Figura 4.19. Simulación. Analizan los impactos que pueden ocasionar estas situaciones. Por Alvarino y Ramírez, 2018.

Tabla 4.21.

Acción correctiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	4	24	24	100
Total	17	100	100	

Nota. Se presenta toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles. Por Alvarino y Ramírez, 2018.



*Figura 4.20. Acción correctiva. Toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

#### **4.2.Estadísticos descriptivos variable ventaja competitiva**

Tal como se indicó en el marco teórico, la variable ventaja competitiva se abordará desde sus dimensiones, determinantes de la ventaja competitiva y estrategias genéricas, que serán profundizadas en el desarrollo de la variable.

##### **4.2.1. Estadísticos descriptivos dimensión determinantes de la ventaja competitiva.**

Para la dimensión determinantes de la ventaja competitiva, Abdel y Romo (2004), indican que la competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico y también en su capacidad de mercadeo, los resultados del estudio, en su primer indicador estrategia, estructura y rivalidad empresarial, nos presentan que el ítem “el contexto local incentiva la competencia”, arrojó que el 76% está totalmente de acuerdo, el 18% de acuerdo y el 6% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.22). Estos resultados, con el 84% entre de acuerdo y totalmente de

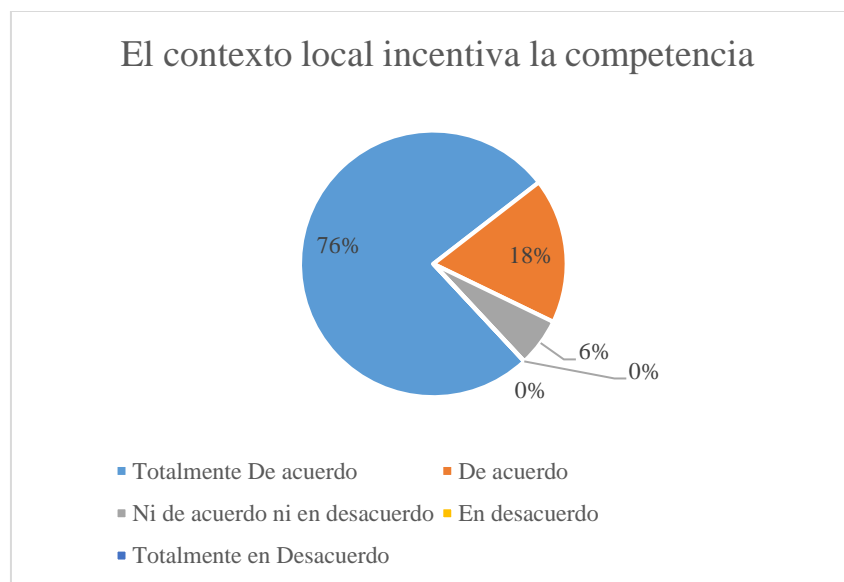
acuerdo con que el contexto local incentiva la competencia son coherentes con lo expresado por Carrión (2007), cuando indica que Porter estudió durante cuatro años a los diez países líderes en el comercio internacional, identificando en ellos cuatro factores de éxito para la ventaja nacional, los cuales determinan porque unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros. El cuarto y último factor, estrategia empresarial, estructura y rivalidad, señala que aquellos países que tienen clientes exigentes y buenos proveedores, suelen evidenciar una alta rivalidad entre competidores. Dicha rivalidad incentiva a las empresas a ser más eficientes e innovadoras dentro del propio mercado local, en el que se ven obligados a buscar continuamente posibles ventajas competitivas, por lo que los hallazgos obtenidos se convierten en una evidencia empírica.

Tabla 4.22.

*Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	3	18	18	94
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta el contexto local incentiva la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.21. El contexto local incentiva la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

Para el ítem “el mercado exige inversión en mejoras permanentes”, los resultados señalan que, totalmente de acuerdo obtuvo un 88% y un 12% de acuerdo (ver tabla 30). Estos valores complementan lo expresado por Carrión (2007) y relacionado anteriormente, en el que la rivalidad local incentiva a las empresas a ser más eficientes e innovadoras dentro del propio mercado local, en el que se ven obligados a buscar continuamente posibles ventajas competitivas, constituyéndose en una evidencia empírica.

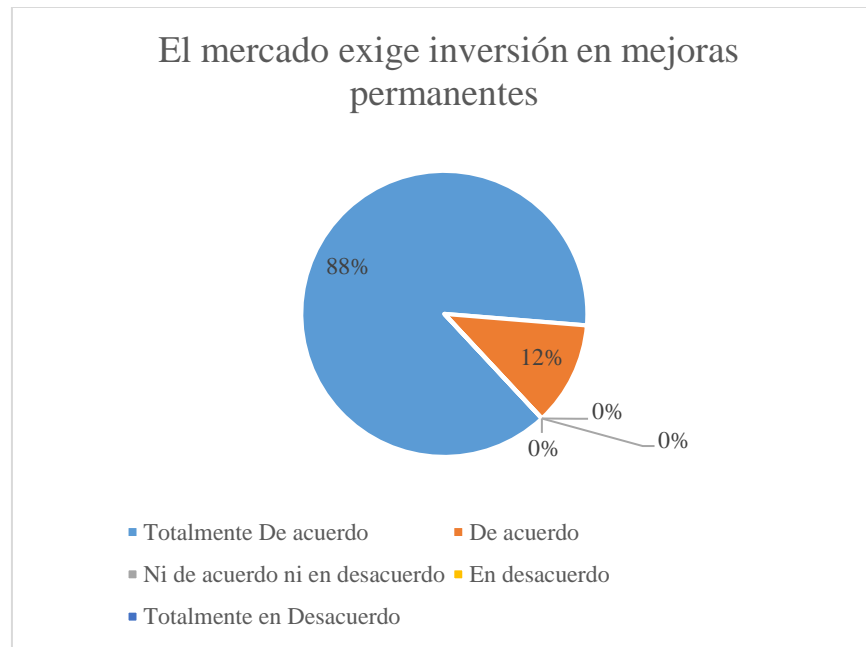
Tabla 4.23.

*Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
De acuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta el mercado exige inversión en mejoras permanentes. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*





*Figura 4.22. El mercado exige inversión en mejoras permanentes Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

Para el ítem “existe competencia vigorosa en rivales locales” el 76% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo y el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 31). Estos resultados confirman una vez más lo dicho por Carrión (2007) en los dos ítems anteriores del indicador de estrategia, estructura y rivalidad empresarial, cuando expresa que en aquellos países que tienen clientes exigentes (ratificado en el ítem siguiente, “los clientes son muy exigentes”, que hace parte del indicador “condiciones de demanda”) y buenos proveedores, suelen evidenciar una alta rivalidad entre competidores, lo que se constituye en una evidencia empírica.

Tabla 4.24.

*Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	88
De acuerdo	1	6	6	82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta existe competencia vigorosa en rivales locales. Por Alvarino y Ramírez, 2018.**Figura 4.23. Existe competencia vigorosa en rivales locales. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El segundo indicador condiciones de demanda, se refiere a como las condiciones de demanda interna presionan a las empresas locales para aumentar sus estándares de calidad, generando condiciones para el aumento de su competitividad; asimismo, la sofisticación de los segmentos de demanda local incrementa las exigencias respecto a diseño, rendimiento, seguridad y complejidad del producto, posicionando a la empresa en una estrategia competitiva de valor agregado (Chavarría & Sepúlveda, 2001); este concepto se convierte en una evidencia empírica

para los dos primeros ítems de este indicador, los clientes son muy exigentes y la demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional.

Para el primer ítem “los clientes son muy exigentes”, señala que el 88% está totalmente de acuerdo y el 12% de acuerdo (ver tabla 4.25).

Tabla 4.25.

*Condiciones de demanda.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado validación
Totalmente de acuerdo	15	88	88	88
De acuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Los clientes son muy exigentes. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.24. Los clientes son muy exigentes. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

Para el ítem “la demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional”, los resultados indican que, para totalmente de acuerdo, obtuvo un 59%,

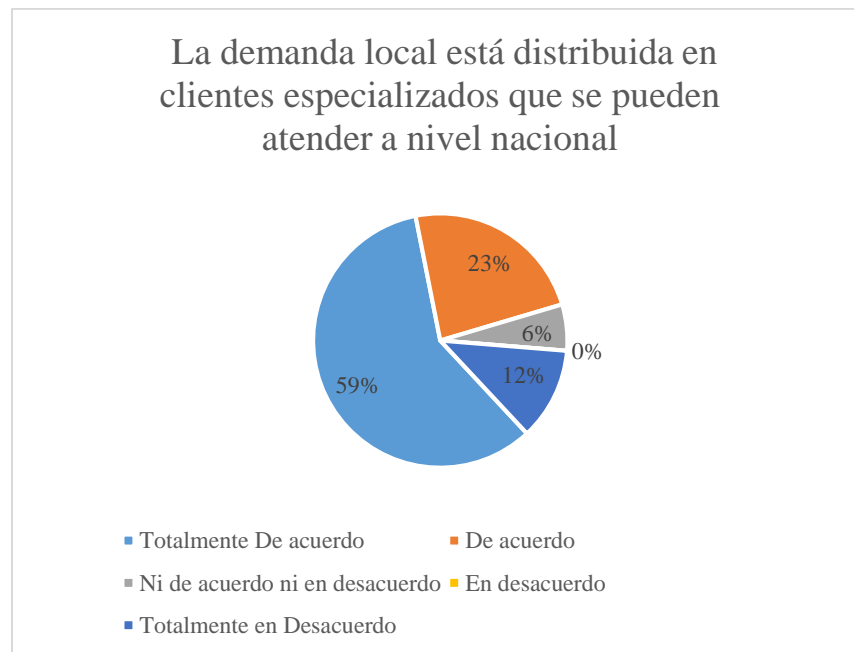
de acuerdo, el 23%, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% y un 12%, en totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.26).

Tabla 4.26.

*Condiciones de demanda.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	10	59	59	59
De acuerdo	4	23	23	82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta la demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.25. La demanda local está distribuida en clientes especializados que se pueden atender a nivel nacional. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El tercer y último ítem del indicador “condiciones de demanda”, denominado “los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región”, entre sus resultados se encuentran que

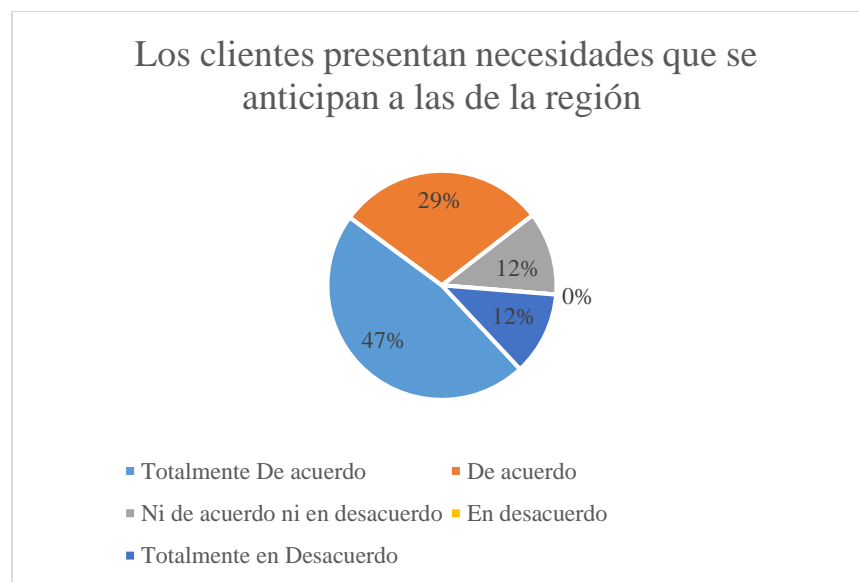
el 47%, está totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo, 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.27).

Tabla 4.27.

*Condiciones de demanda.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	8	47	47	47
De acuerdo	5	29	29	76
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12	12	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.26. Los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

“Industrias relacionadas y de apoyo”, es el tercer indicador de la dimensión “determinantes de la ventaja competitiva”, el cual consta de dos ítems, el primero “existen proveedores locales para atender los requerimientos”, que obtuvo resultados del 65%, para totalmente de acuerdo, del

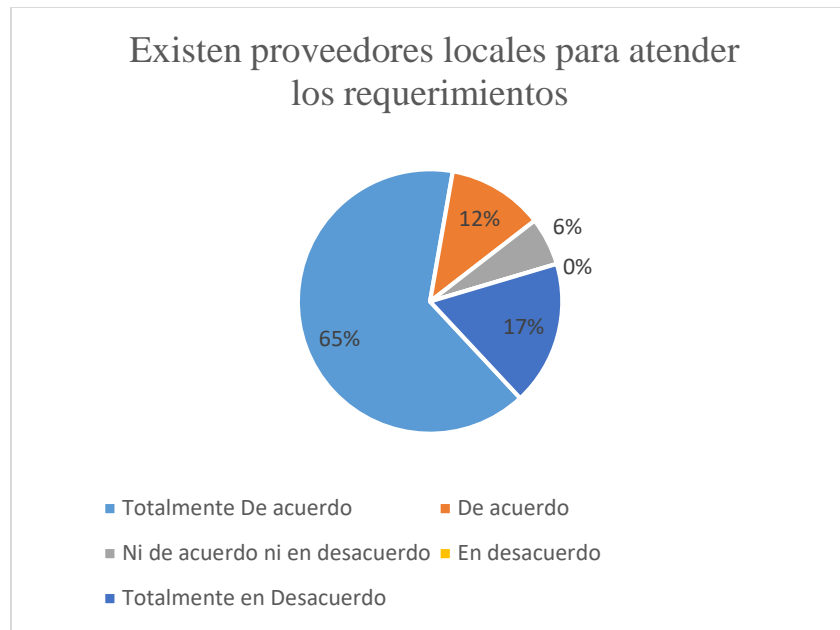
12%, de acuerdo; del 6%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y del 17%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.28). La evidencia empírica mostrada en este ítem, la plantea Carrión (2007), cuando afirma que aquellos países que tienen proveedores competitivos para determinadas industrias, añaden eficiencia y valor añadido a los productores. Este hecho puede reducir los costos de obtención de inputs de fabricación, facilitar alianzas e intercambios de conocimiento entre empresa, y, en definitiva, facilitar las relaciones de cooperación entre ellas. Las industrias de un país se pueden beneficiar de este tipo de relaciones respecto a otros en los que no se den estas circunstancias y que es complementada con el siguiente ítem “la IPS hace parte de un clúster de salud”.

Tabla 4.28.

*Industrias relacionadas y de apoyo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	2	12	12	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	83
Totalmente en desacuerdo	3	17	17	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existen proveedores locales para atender los requerimientos. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.27. Existen proveedores locales para atender los requerimientos. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

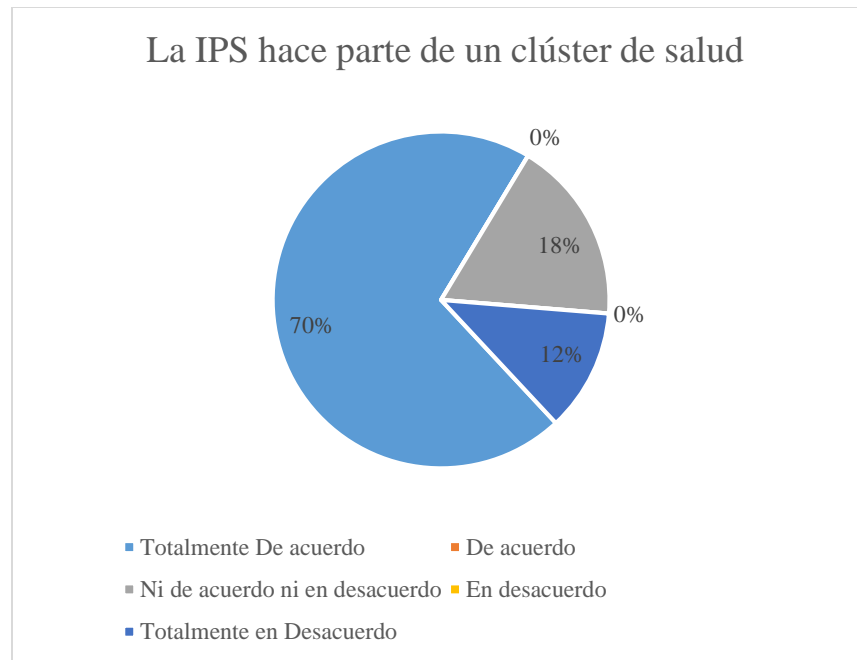
El segundo ítem, “la IPS hace parte de un clúster de salud”, presenta la relación del 70%, para totalmente de acuerdo, del 18%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y del 12%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.29).

Tabla 4.29.

*Industrias relacionadas y de apoyo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	12	70	70	70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18	18	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se presenta la IPS hace parte de un clúster de salud. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.28. La IPS hace parte de un clúster de salud. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El cuarto y último indicador, “condiciones de factores (insumos)”, se divide en seis ítems, el primero es “existe oferta de recurso humano especializado”, con resultados del 76%, para totalmente de acuerdo, del 6%, de acuerdo; del 6%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y del 12%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.30). Para Romero y Alvarado (2014) el factor humano en las organizaciones es un aspecto de suma relevancia, ya que representa el principal motor para el desarrollo de la misma, aun cuando es un aspecto intangible, es altamente evaluable cuando se trata de medir los resultados en cuanto a competitividad y productividad que se ha generado en la empresa, ya que los conocimientos, experiencias, la satisfacción de los empleados y el know-how de la organización son aspectos que le permiten lograr sus objetivos, por lo anterior se considera una evidencia empírica este ítem.



Tabla 4.30.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	1	6	6	82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe oferta de recurso humano especializado. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.29. Existe oferta de recurso humano especializado. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El siguiente ítem, “existe acceso a recursos de capital”, indica que el 59%, es para totalmente de acuerdo, el 23%, de acuerdo; el 6%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y del 12%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.31). Como se indicó en el ítem anterior, el recurso de capital influye sobre los precios de venta de los productos de una organización (Cabrera, López y Ramírez, 2011). Así mismo, el mercado financiero desempeña un papel determinante en la disponibilidad y calidad de los recursos con que cuentan las empresas y por lo general la adquisición de recursos productivos, ya que pocas veces se lleva a cabo con recursos financieros

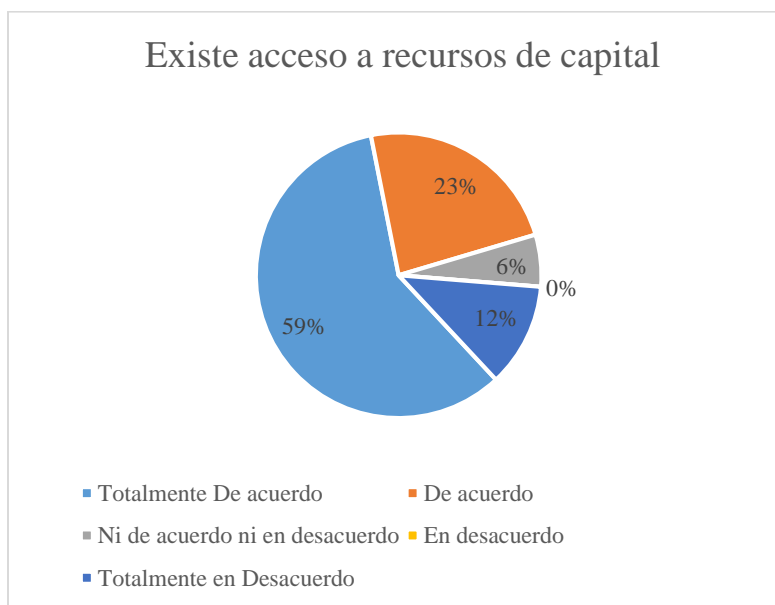
propios sino que se recurre a endeudamiento o apalancamiento por parte de los accionistas de la misma empresa y esta disponibilidad de recursos está en función de la clasificación de riesgos que tenga la misma en el mercado financiero según afirman Chavarría y Sepúlveda (2001). Los resultados del ítem muestran que el 82% de las empresas, con respuesta de totalmente de acuerdo y de acuerdo tienen acceso a recursos de capital, lo cual se constituye en una evidencia empírica.

Tabla 4.31.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	10	59	59	59
De acuerdo	4	23	23	82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe acceso a recurso de capital. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.30. Existe acceso a recurso de capital. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El ítem, “existe oferta de infraestructura física”, arrojó como resultado que el 47%, es para totalmente de acuerdo, el 12%, de acuerdo; el 23%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18%,

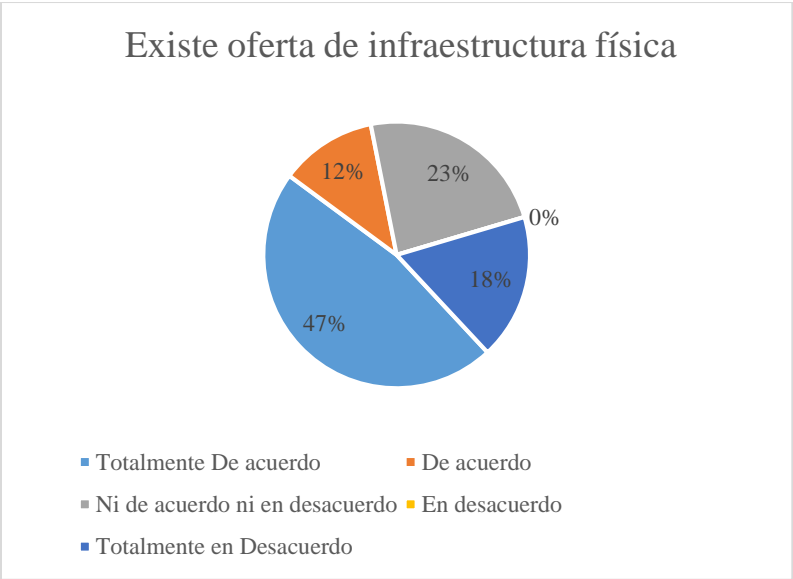
para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.32). Las condiciones de infraestructura de cualquier espacio territorial condicionan la competitividad de las empresas ahí instaladas, ya que una infraestructura adecuada y eficiente aumenta significativamente el valor de la productividad de los factores utilizados en el sistema de producción (telecomunicaciones, acueductos, centro médico, escuelas, etc.). Así mismo, gran parte de los costos de transporte hacia los mercados está determinado por la infraestructura física existente entre una región y otra (Chavarría y Sepúlveda, 2001).

Tabla 4.32.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	8	47	47	47
De acuerdo	2	12	12	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23	23	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe oferta de infraestructura física. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.31. Existe oferta de infraestructura física. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

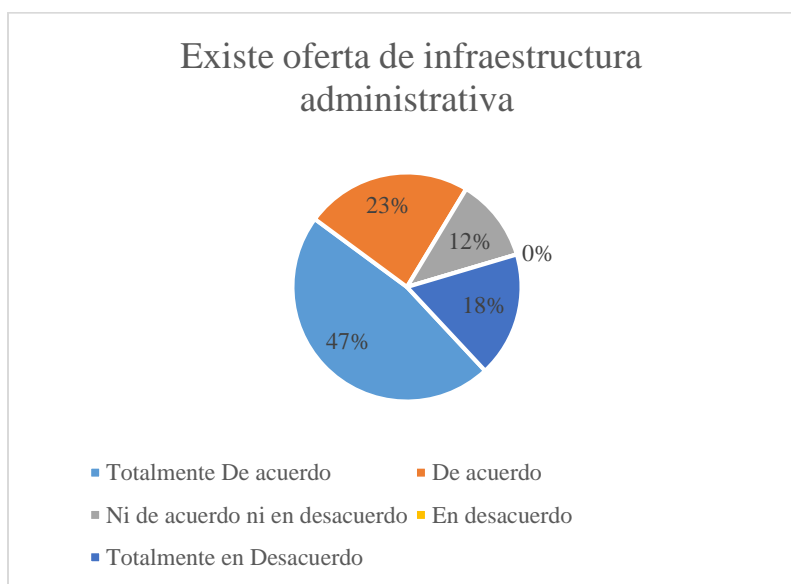
El cuarto ítem, “existe oferta de infraestructura administrativa”, relaciona que el 47%, es para totalmente de acuerdo, el 23%, de acuerdo; el 12%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.33).

Tabla 4.33.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	8	47	47	47
De acuerdo	4	23	23	70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12	12	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe oferta de infraestructura administrativa. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.32. Existe oferta de infraestructura administrativa. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El penúltimo ítem, “existe oferta de infraestructura científica y tecnológica”, presenta que el 71%, es para totalmente de acuerdo, el 23% de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.34). Chavarría y Sepúlveda (2001) indican que la infraestructura física y

tecnológica es el elemento alrededor del cual se forman las relaciones entre las empresas afines que aumentan significativamente la competitividad. Este elemento constituye parte de los factores básicos para la creación de competitividad en cualquier sistema económico. Esta infraestructura debe ir acompañada de una estrategia tecnológica ofensiva, diseñada por la organización para ser el primero en colocar nuevos productos, procesos, y/o material en el mercado y de este modo aventajar a los rivales. Esta estrategia está basada en una combinación de acceso privilegiado al estado del arte y al estado de la técnica, fuertes capacidades internas de investigación y desarrollo y altas posibilidades de explorar rápidamente nuevas alternativas (Berumen, 2006). Los resultados obtenidos señalan que el 94% de las empresas respondieron con estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que la convierte en una evidencia empírica.

Tabla 4.34.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	12	71	71	71
De acuerdo	4	23	23	94
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe oferta de infraestructura científica y tecnológica. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

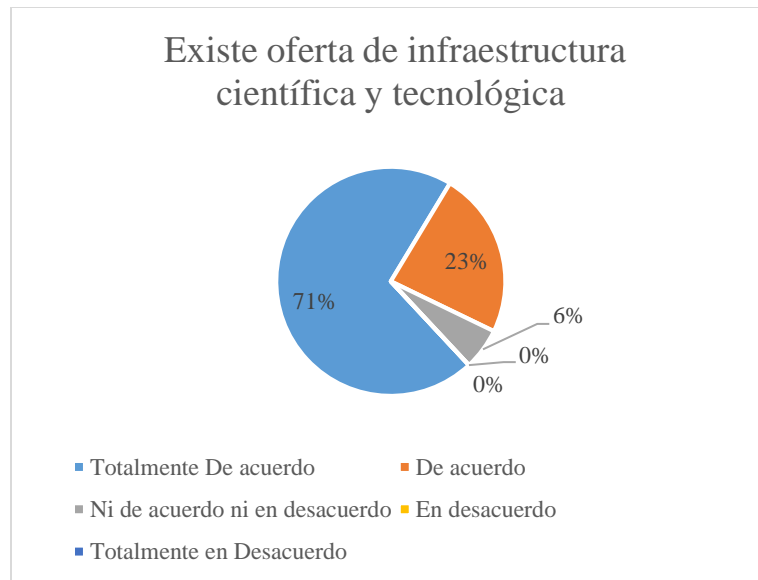


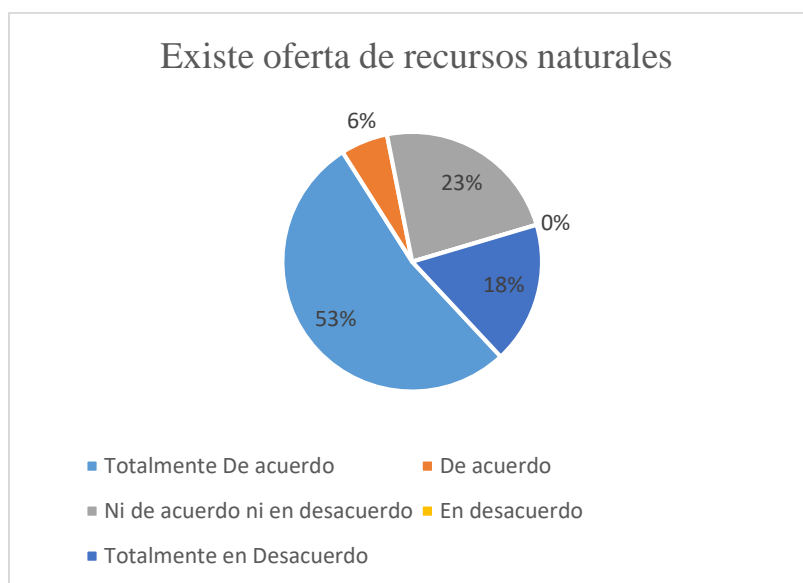
Figura 4.33. Existe oferta de infraestructura científica y tecnológica. Por Alvarino y Ramírez, 2018.

El último ítem del indicador “condiciones de factores”, denominado “existe oferta de recursos naturales”, indica que el 53% es para totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo; el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18% para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.35). Para maximizar los procesos productivos dentro de una unidad económica, se deben implementar procesos de agregación de valor al producto final, por medio de la industrialización y procesamiento de estos recursos naturales, a la vez que se desarrollan actividades proveedoras de insumos y tecnología. Todo este proceso debe estar incluido en un marco de desarrollo sostenible, ya que las generaciones futuras también dependerán de esos (Chavarría y Sepúlveda, 2001).

Tabla 4.35.

*Condiciones de factores (insumos).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	9	53	53	53
De acuerdo	1	6	6	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23	23	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra existe oferta de recursos naturales. Por Alvarino y Ramírez, 2018.**Figura 4.34. Existe oferta de recursos naturales. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

#### 4.2.2. Estadísticos descriptivos dimensión estrategias genéricas.

La segunda y última dimensión de la variable ventaja competitiva, “estrategias genéricas”, es definida por Porter (2015), como las estrategias a través de las cuales las empresas pueden desempeñarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja sostenible que le permita superar a otras firmas del sector; está conformado por los indicadores liderazgo en costos, diferenciación, enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

El primer indicador, liderazgo en costos, conformado por cinco ítems; sus resultados se detallan a partir del primer ítem, “cuenta con costos generales menores que los de sus competidores”, el cual señala que el 29% está totalmente de acuerdo, el 24% de acuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18% restante, totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.36).

Tabla 4.36.

*Liderazgo en costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de Acuerdo	5	29	29	29
De Acuerdo	4	24	24	53
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	29	29	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Cuenta con costos generales menores que los de sus competidores. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

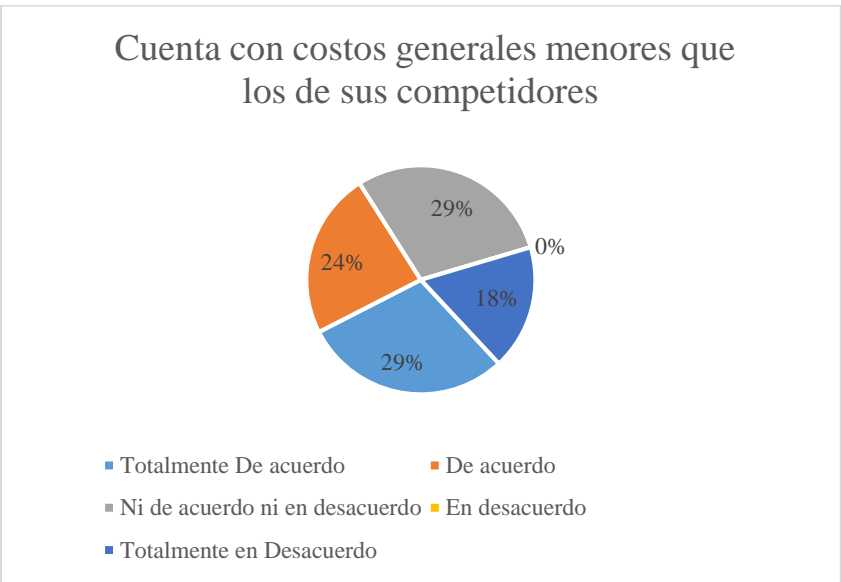


Figura 4.35. Cuenta con costos menores que los de sus competidores. Por Alvarino y Ramírez, 2018.

El siguiente ítem, “usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio”, los resultados permiten inferir que una de las estrategias para mantenerse en el mercado la organización es a través del liderazgo en costo, mostrando total favorabilidad con lo obtenido en



la tabulación, en el que el 70% respondió estar totalmente de acuerdo en el uso de esta ventaja competitiva, el 18%, ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.37).

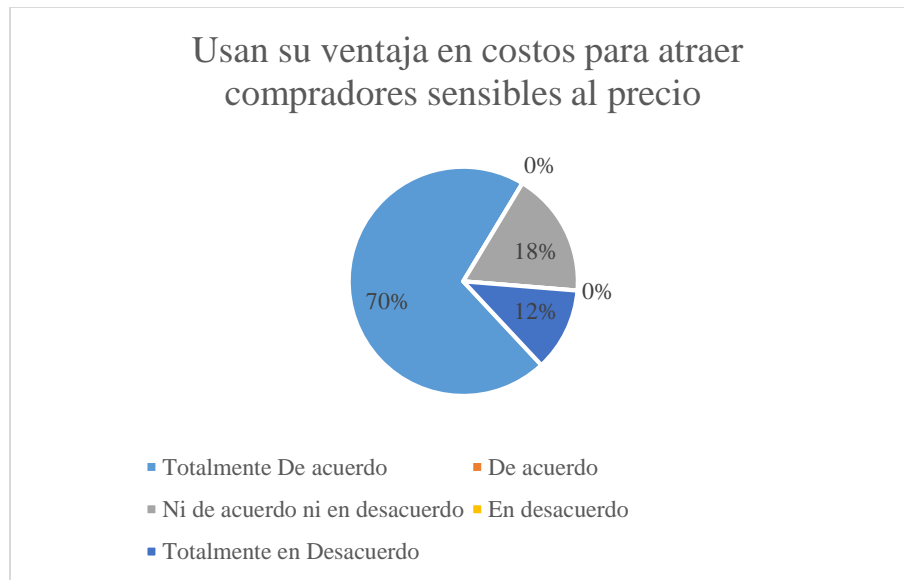
Lo anterior se constituyen en evidencia empírica que comprueba los supuestos teóricos efectuados por Solleiro y Castañon, (2005), donde tratan los criterios de rentabilidad y competitividad, en la que consideran que una empresa es competitiva si es rentable, lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto, así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no cumple con esto, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones.

Tabla 4.37.

*Liderazgo en costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	12	70	70	70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18	18	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.36. Usan su ventaja en costos para atraer compradores sensibles al precio. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El ítem, “genera economías de escala en la adquisición de bienes y servicios”, dio como resultado que el 59% es para totalmente de acuerdo y el 18% valores que en conjunto dan un 77%, que conforman más de las dos terceras partes de las apreciaciones de los encuestados, en la que consideran que el uso de economía de escala en la adquisición de bienes y servicios ayuda al liderazgo en costos; el resto de resultados dan un 23%, a ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver tabla 4.38).

De esta manera se constituyen en evidencia empírica que comprueba los supuestos teóricos efectuados por Horngren et al. (2007) en el que definen el liderazgo en costos como la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación a sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y un estrecho control de costos. Hax y Majluf (2004) complementan la definición al plantear que el liderazgo general en costos implica, que la unidad estratégica de negocios establece una posición que tiene una ventaja significativa en los costos con respecto a sus competidores de la industria. Para lograr dicha posición, debemos comprender en primer lugar las actividades críticas en la cadena de

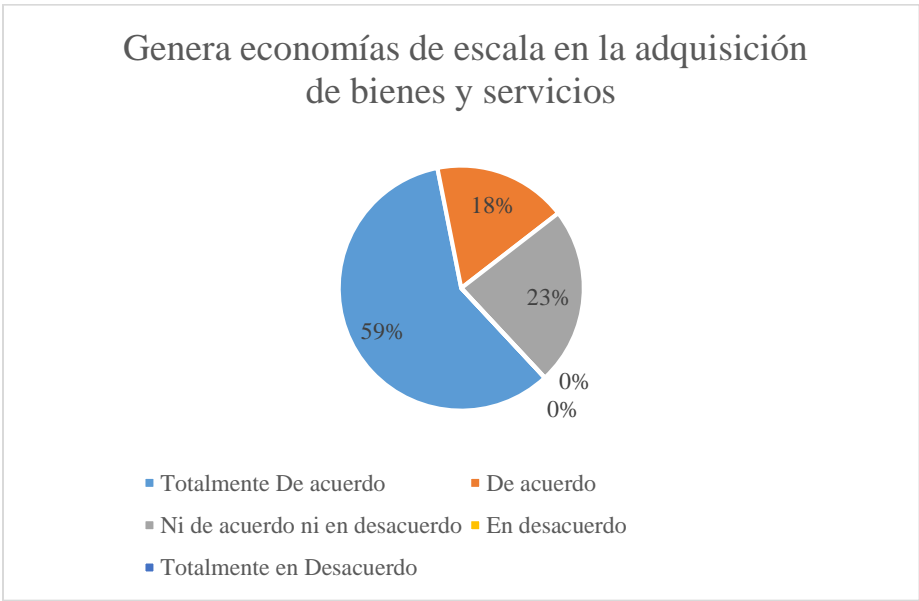
valor de la unidad estratégica de negocios que son la fuente de la ventaja en los costos, y luego desplegar las capacidades necesarias para desempeñarse con excelencia en una o más de ellas. El liderazgo en los costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, la búsqueda vigorosa de las reducciones de costos sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales, el evitar cunetas de clientes marginales y la minimización se costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, ventas, publicidad y así sucesivamente.

Tabla 4.38.

*Liderazgo en costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	10	59	59	59
De acuerdo	3	18	18	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23	23	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra genera economía de escala en la adquisición de bienes y servicios. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.37. Genera economía de escala en la adquisición de bienes y servicios. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El cuarto ítem, “su experiencia es un factor que le permite disminuir costos”, relaciona que el 94% es para totalmente de acuerdo y el 6% de acuerdo (ver tabla 4.39).

Tabla 4.39.

*Liderazgo en costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	16	94	94	94
De acuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra su experiencia es un factor que le permite disminuir costos. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.38. Su experiencia es un factor que le permite disminuir costos. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

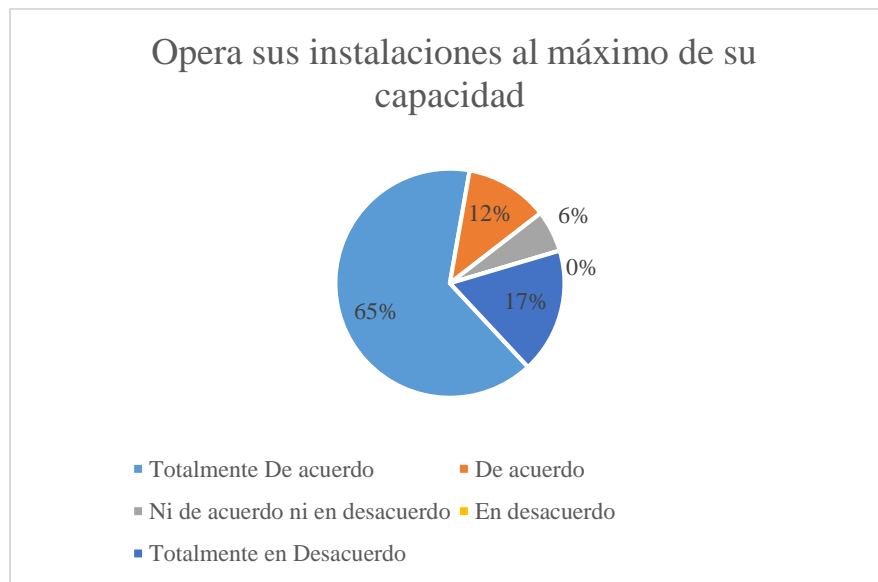
El quinto ítem, “opera sus instalaciones a máxima capacidad”, indica que el 65% es para totalmente de acuerdo, el 12% de acuerdo; el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.40).

Tabla 4.40.

*Liderazgo en costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	2	12	12	77
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	83
Totalmente en desacuerdo	3	17	17	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra opera sus instalaciones a máxima capacidad. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.39. Opera sus instalaciones a máxima capacidad. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El segundo indicador “diferenciación”, está conformado por cuatro ítems, el primero “el servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia, señala que el 82% es para totalmente de acuerdo y el 12% de acuerdo para un total de 94%, corroborando el uso de la estrategia genérica de diferenciación para mantener su competitividad, el resultado restante es de solo del 6%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.41).

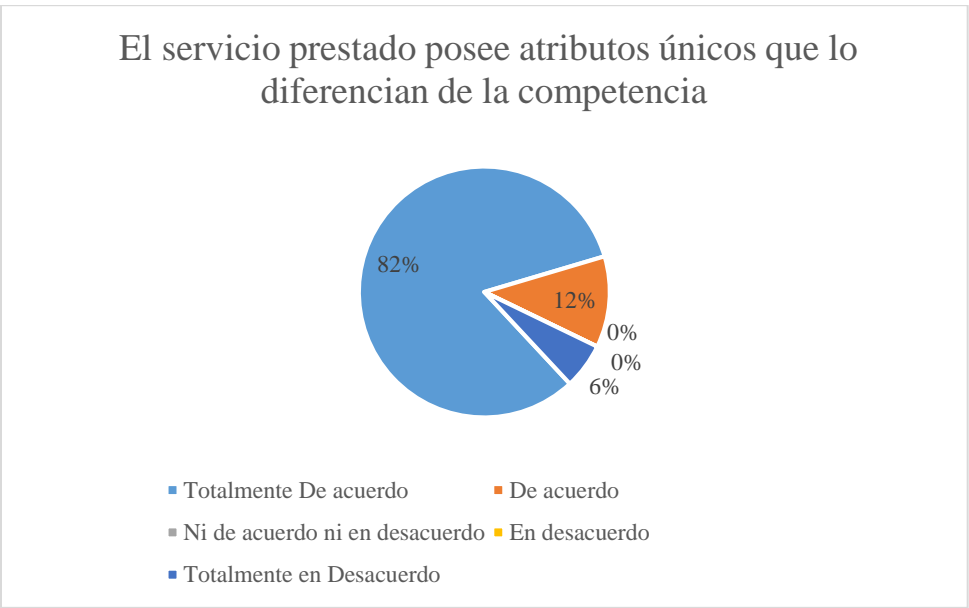
Estos resultados se constituyen en evidencia empírica que confirma los supuestos teóricos desarrollados por Schnaars (1994), en el que plantea que muchos productos se venden tanto por su imagen como por sus atributos físicos. Una estrategia de diferenciación, como su nombre lo indica, se preocupa de hacer que los aspectos tangibles e intangibles del producto sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Mientras la estrategia de bajos precios se centra en la eficiencia de la producción, la diferenciación se centra en crear y ofrecer un producto único.

Tabla 4.41.

*Diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	2	12	12	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: El servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.40. El servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

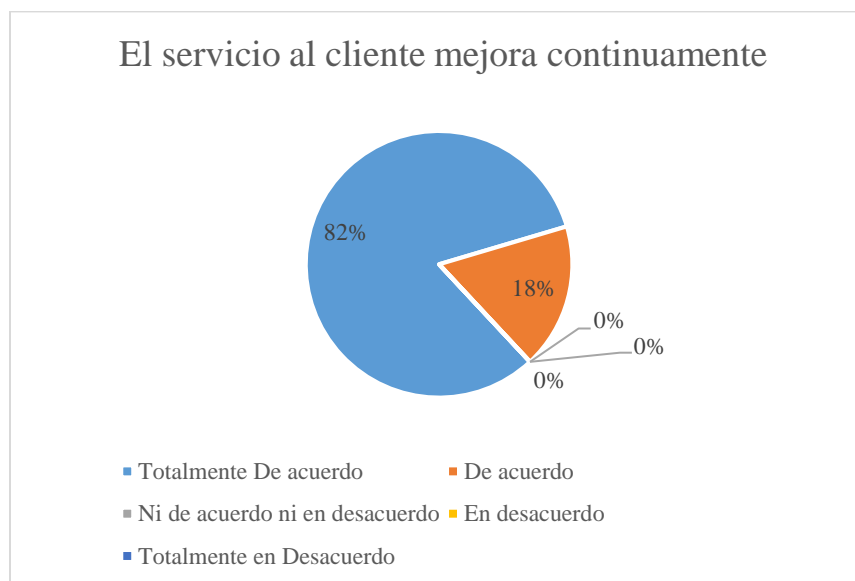
El siguiente ítem, “el servicio al cliente mejora continuamente”, señala que el 82% es para totalmente de acuerdo y el 18% restante es para de acuerdo (ver tabla 4.42).

Tabla 4.42.

*Diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra el servicio al cliente mejora continuamente. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.41. El servicio al cliente mejora continuamente. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

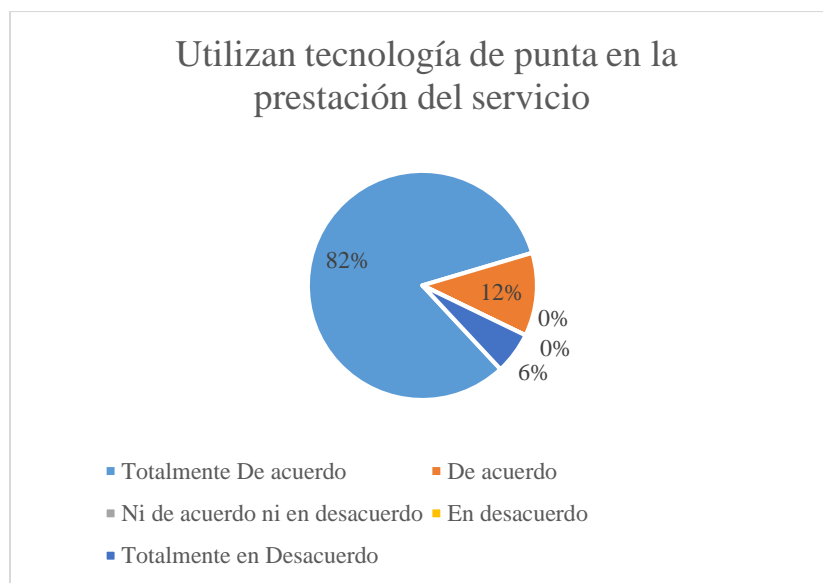
Para el ítem, “utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio”, los resultados obtenidos indican que el 82% está totalmente de acuerdo, el 12% de acuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.43).

Tabla 4.43.

*Diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	2	12	12	94
Totalmente en desacuerdo	1	6	6	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.42. Utilizan tecnología de punta en la prestación del servicio. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El último ítem, “mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente”, presenta que el 76%, es para totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo (ver tabla 4.44).

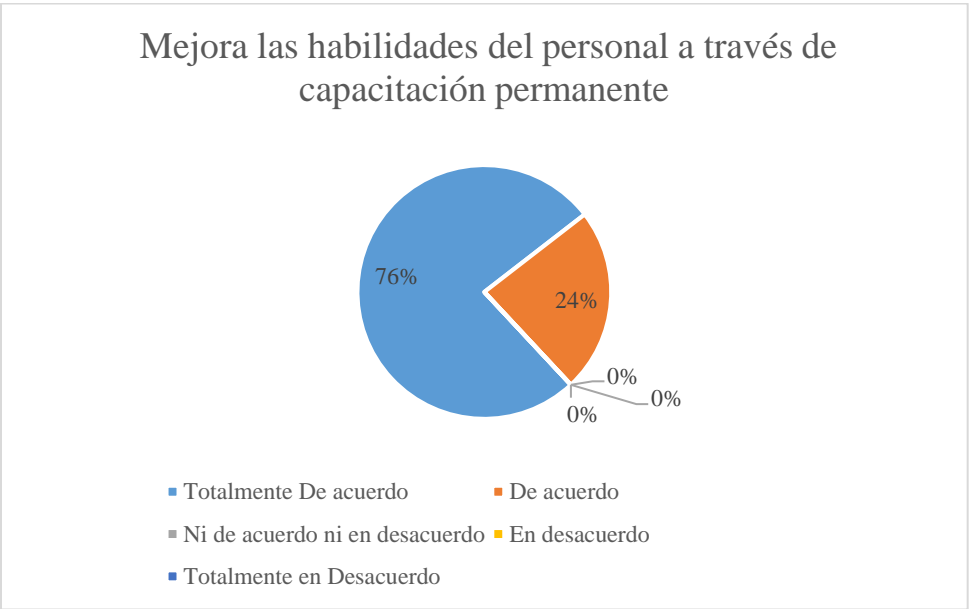


Tabla 4.44.

*Diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	13	76	76	76
De acuerdo	4	24	24	100
Total	17	100	100	

*Nota: Se muestra mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.43. Mejora las habilidades del personal a través de capacitación permanente. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El tercer indicador “enfoque de costos”, lo constituyen dos ítems, el primero “su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo”, plantea que el 65% es para totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo, el 6%, para ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% para en desacuerdo y el 17% para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.45).

Tabla 4.45.

*Enfoque de costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	1	6	6	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	77
En desacuerdo	1	6	6	83
Totalmente en desacuerdo	3	17	17	100
Total	17	100	100	

*Nota: Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.44. Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

El último ítem, “el servicio que presta es genérico”, dio como resultado que el 65% es para totalmente de acuerdo y el 6% para de acuerdo, del que se obtiene un 71%, valor que indica el uso de la estrategia competitiva genérica de enfoque de costos por parte de la institución; el resto de resultados arroja un 6% para ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6% para en desacuerdo y un 17%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.46). Esto se constituye en una evidencia empírica que confirma los supuestos teóricos realizados por Pérez (1997), en el que plantea que

la estrategia de especialización, o nicho, se basa en el supuesto de que puede lograrse más eficacia o eficiencia en algunas de las actividades que constituyen la cadena de valor si la empresa se concentra en un segmento específico del mercado; obteniéndose, por tanto, una ventaja competitiva por diferenciación o por costo dentro de ese segmento.

Cottle (1991) señala que “si califica a todos sus servicios como genéricos ¿debe luego maravillarle que también los clientes piensen lo mismo? Si percibe sus servicios como similares a los que presta cualquier otra organización, antes o después se convertirán en eso. La clave para lograr la percepción de calidad en su mercado radica en diferenciar su organización y sus servicios de los de la competencia”.

Porter (2015), indica que la estrategia competitiva de enfoque procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

Tabla 4.46.

*Enfoque de costos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	11	65	65	65
De acuerdo	1	6	6	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	6	77
En desacuerdo	1	6	6	83
Totalmente en desacuerdo	3	17	17	100
Total	17	100	100	

*Nota: El servicio que presta es genérico. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

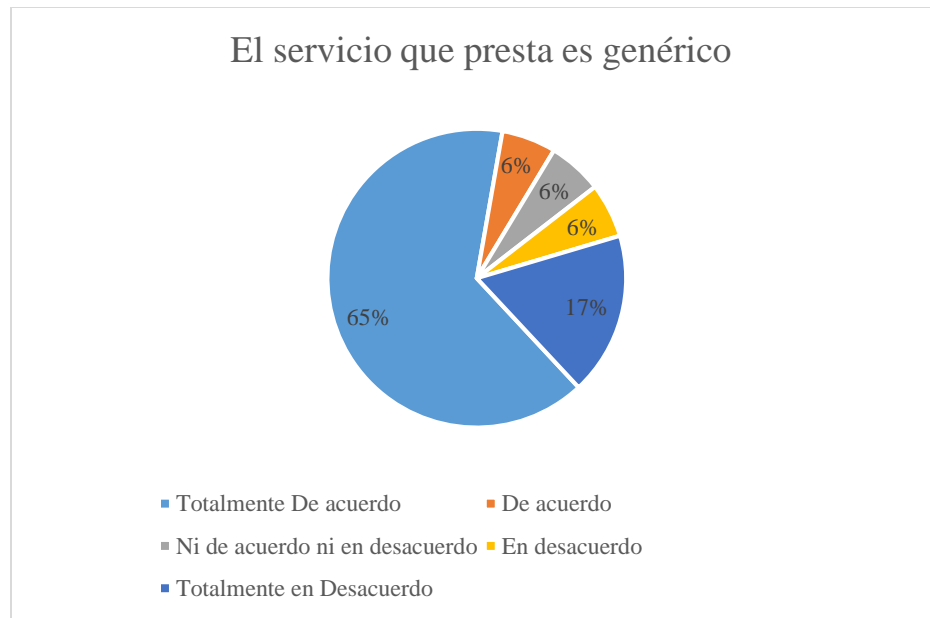


Figura 4.45. El servicio que presta es genérico. Por Alvarino y Ramírez, 2018.

El cuarto indicador “enfoque de diferenciación”, que es el último de la dimensión “estrategias genéricas”, está conformado por dos ítems, el primero “su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes”, cuyo resultado dio un 59% para totalmente de acuerdo, valor que indica que hay una mayoría significativa que considera el uso de la estrategia genérica de enfoque de diferenciación para mantener su competitividad, el resultado restante es de 17% para ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% para en desacuerdo y el 18% para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.47).

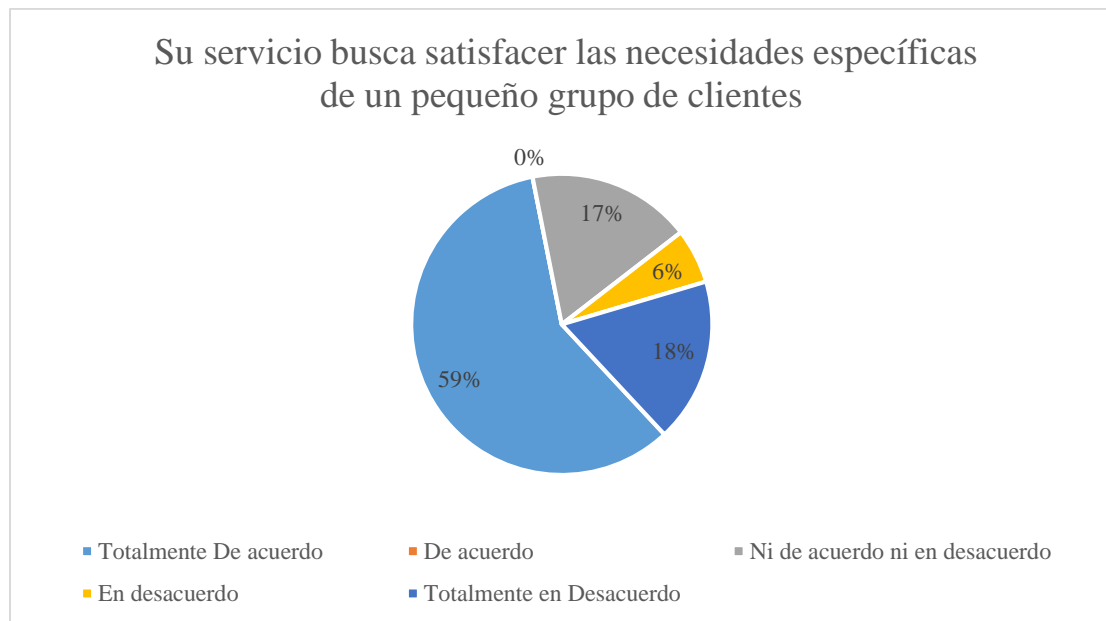
El resultado obtenido se constituye en una evidencia empírica que confirma los supuestos teóricos realizados por Griffin (2011), en el que señala que una empresa que adopta una estrategia de enfoque se concentra en específico en un mercado regional, línea de producto o grupo de compradores. Esta estrategia puede tener un enfoque de diferenciación, en el que la empresa distingue sus productos en el enfoque de mercado o un enfoque de liderazgo en costos, en el que la empresa fabrica y vende sus productos a un costo bajo en el mercado de enfoque.

Tabla 4.47.

*Enfoque de diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	10	59	59	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17	17	76
En desacuerdo	1	6	6	82
Totalmente en desacuerdo	3	18	18	100
Total	17	100	100	

*Nota: Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.46. Su servicio busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

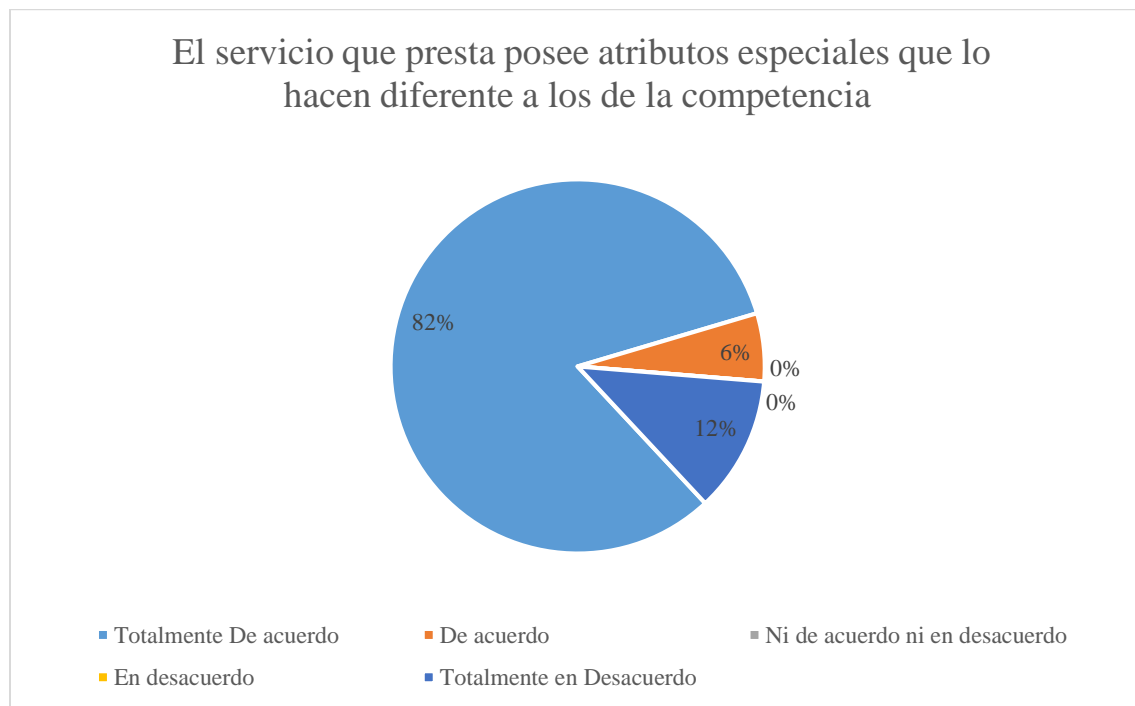
El último ítem, “el servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia”, señala que el 82%, es para totalmente de acuerdo, el 6%, para de acuerdo y el 12%, para totalmente en desacuerdo (ver tabla 4.48).

Tabla 4.48.

*Enfoque de diferenciación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
Totalmente de acuerdo	14	82	82	82
De acuerdo	1	6	6	88
Totalmente en desacuerdo	2	12	12	100
Total	17	100	100	

*Nota: El servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*



*Figura 4.47. Nota: El servicio que presta posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia. Por Alvarino y Ramírez, 2018.*

### 4.3. Análisis correlacional

El análisis correlacional entre las variables de investigación se fundamenta en el coeficiente de correlación de Pearson. Sus valores oscilan entre -1 a 1, lo que indica que mientras su valor sea

más cercano a 1 o -1 la correlación tiende a ser positivamente perfecta o negativamente perfecta (Hernández et al, 2006). A continuación, se muestran los posibles valores arrojados por el coeficiente  $r$  Pearson con su respectivo análisis e interpretación (ver tabla 4.49).

Tabla 4.49.

*Interpretación de los valores arrojados por el coeficiente de correlación de Pearson*

Coeficiente $r$ Pearson	Análisis e interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta (A mayor X menor Y de manera proporcional).
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y o a menor X menor Y).

*Nota: Hernández et al, 2006.*

#### 4.3.1. Correlación de los ítems.

En la revisión preliminar de la totalidad de los ítems de las dos variables presentadas en el instrumento, se observan coeficientes de correlación  $r$  de Pearson débiles entre la mayor parte de los ítems fluctuando entre -0,449 y +0,480 (ver tabla 4.50).

Se observaron algunas excepciones a lo anterior, por ejemplo la correlación positiva media con un nivel de significancia de 0,05 con coeficiente de correlación de Pearson de 0,601 observada entre establecen escenarios de posibles situaciones que se puedan presentar (ítem 18) y su servicio

busca satisfacer las necesidades de un pequeño grupo de clientes a bajo costo (ítem 44) y la correlación positiva muy fuerte con un nivel de significancia 0,01 con coeficiente de correlación de Pearson de 0,943 presentada entre el actuar del personal se rige por códigos de conducta establecidos por la organización (ítem 5) y el servicio prestado posee atributos únicos que lo diferencian de la competencia (ítem 40).

Adicionalmente se presenta correlación negativa media también entre se identifican las desviaciones de los resultados (ítem 15) y su servicio busca satisfacer las necesidades específicas de un pequeño grupo de clientes (ítem 46), con un coeficiente de Pearson de -0.502 con un nivel de significancia de 0,05.

Existe correlación positiva perfecta entre la dirección de la empresa suministra directrices operativas para la realización de las actividades (ítem 6) y los clientes son muy exigentes (ítem 24) y no existe correlación alguna entre las variables toman acciones correctivas para minimizar los riesgos posibles (ítem 20) y los clientes presentan necesidades que se anticipan a las de la región (ítem 26).

Finalmente para la planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo (ítem 3) y todos los ítems de la variable ventaja competitiva, no se puede calcular el coeficiente de correlación de Pearson porque como mínimo una de las variables es constante.



*Correlación entre los ítems de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.*

[illegible]

*Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

#### 4.3.2. Correlación de las dimensiones.

Para el desarrollo de la correlación por dimensión de las variables de estudio, se determinaron los pesos de cada una de estas dimensiones, las cuales fueron correlacionadas a través del coeficiente  $r$  de Pearson, estableciendo los resultados que se presentan a continuación y sobre los cuales se destaca que existen coeficientes de correlación  $r$  de Pearson muy débiles entre las dimensiones valores, disminución de los riesgos e incertidumbre (de la variable control de estrategias de alta dirección) y las dimensiones determinantes de la ventaja competitiva y estrategias genéricas (de la variable ventaja competitiva).

No obstante lo anterior, respecto a la dimensión “determinantes de la ventaja competitiva” de la variable ventaja competitiva, la evidencia empírica arroja una correlación positiva media con las dimensiones “desempeño” con un índice  $r$  de 0,652 y “control proactivo” con un índice  $r$  de 0,660 con un nivel de significancia de 0,01 de la variable control de estrategias de alta dirección.

En lo que se refiere a la dimensión “determinantes de la ventaja competitiva” de la variable ventaja competitiva, se observa una correlación positiva media con la dimensión “control reactivo” de la variable control de estrategias de alta dirección, con un índice  $r$  de 0,552 y un nivel de significancia de 0.05.

En cuanto a la correlación de las dimensiones “determinantes de la ventaja competitiva” y “estrategias genéricas” de la variable ventaja competitiva, arrojó que la correlación que existe es débil.

Así mismo en la correlación de las dimensiones de la variable control de estrategias de alta dirección, se presentan correlaciones positivas medias entre las siguientes dimensiones: disminución de los riesgos y valores (índice  $r$  de 0,626); control reactivo y desempeño (índice  $r$  de 0,635) con un nivel de significancia de 0,01.

Correlaciones									
		Valores	Disminución. de.los.riesgo s	Desempeño	Incertidumbr e	Control.reacti vo	Control.proac tivo	Determinante s.de.la.ventaj a.competitiva	Estrategias.g enéricas
Valores	Correlación de Pearson	1	,626**	-,045	-,128	-,225	-,264	-,019	,303
	Sig. (bilateral)		,007	,864	,624	,386	,306	,943	,237
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Disminución. de.los.riesgo s	Correlación de Pearson	,626**	1	,056	,148	-,145	,225	,328	,278
	Sig. (bilateral)	,007		,831	,570	,579	,386	,199	,280
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Desempeño	Correlación de Pearson	-,045	,056	1	,274	,635**	,208	,652**	,326
	Sig. (bilateral)	,864	,831		,287	,006	,423	,005	,201
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Incertidumbr e	Correlación de Pearson	-,128	,148	,274	1	,261	,216	,118	,131
	Sig. (bilateral)	,624	,570	,287		,311	,406	,651	,617
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Control.reacti vo	Correlación de Pearson	-,225	-,145	,635**	,261	1	,309	,552*	,238
	Sig. (bilateral)	,386	,579	,006	,311		,227	,022	,358
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Control.proac tivo	Correlación de Pearson	-,264	,225	,208	,216	,309	1	,660**	,270
	Sig. (bilateral)	,306	,386	,423	,406	,227		,004	,295
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Determinante s.de.la.ventaj a.competitiva	Correlación de Pearson	-,019	,328	,652**	,118	,552*	,660**	1	,389
	Sig. (bilateral)	,943	,199	,005	,651	,022	,004		,123
	N	17	17	17	17	17	17	17	17
Estrategias.g enéricas	Correlación de Pearson	,303	,278	,326	,131	,238	,270	,389	1
	Sig. (bilateral)	,237	,280	,201	,617	,358	,295	,123	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 4.48. Se presenta correlaciones entre las dimensiones de las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva. *Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

#### 4.3.3. Correlación entre las variables control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva.

La determinación del análisis correlacional entre el control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva se hizo determinando un valor para cada una de las variables, derivado de los pesos de sus respectivas dimensiones, las cuales fueron correlacionados por

medio del coeficiente de Pearson. El análisis correlacional efectuado fue un estudio previo al del análisis de regresión lineal.

Como resultado del análisis correlacional, se obtiene una correlación muy débil entre las dos variables estudiadas (control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva) representado en un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.057 con un nivel de significancia de 0.01 (tabla 4.49), el cual se observa también en el diagrama de dispersión que se encuentra a continuación.

Lo anterior se constituye en evidencia empírica que refuerza los fundamentos teóricos desarrollados por Castro (2010) quien expresa que lograr el éxito empresarial dependerá de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena administración empresarial y el presente estudio arrojó que en las IPS de transporte especial de pacientes de la ciudad de Barranquilla, el control de las estrategias de alta dirección no impacta positiva y significativamente sobre la ventaja competitiva.

Adicionalmente reafirma lo propuesto por la teoría administrativa en lo que se refiere al proceso administrativo, y vigente aún hoy en día, en cuanto a que comprende los procesos de planeación (relacionada con el direccionamiento de la organización), organización (que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales), dirección (que hace referencia a la conducción de las personas para el logro de los objetivos) y control (como el proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de los objetivos), es decir, el control es tan solo una parte del proceso administrativo, por lo tanto la competitividad no solo está ligada al control sino al resto de variables que intervienen en el Chiavenato (2007) citando a Fayol (1916).

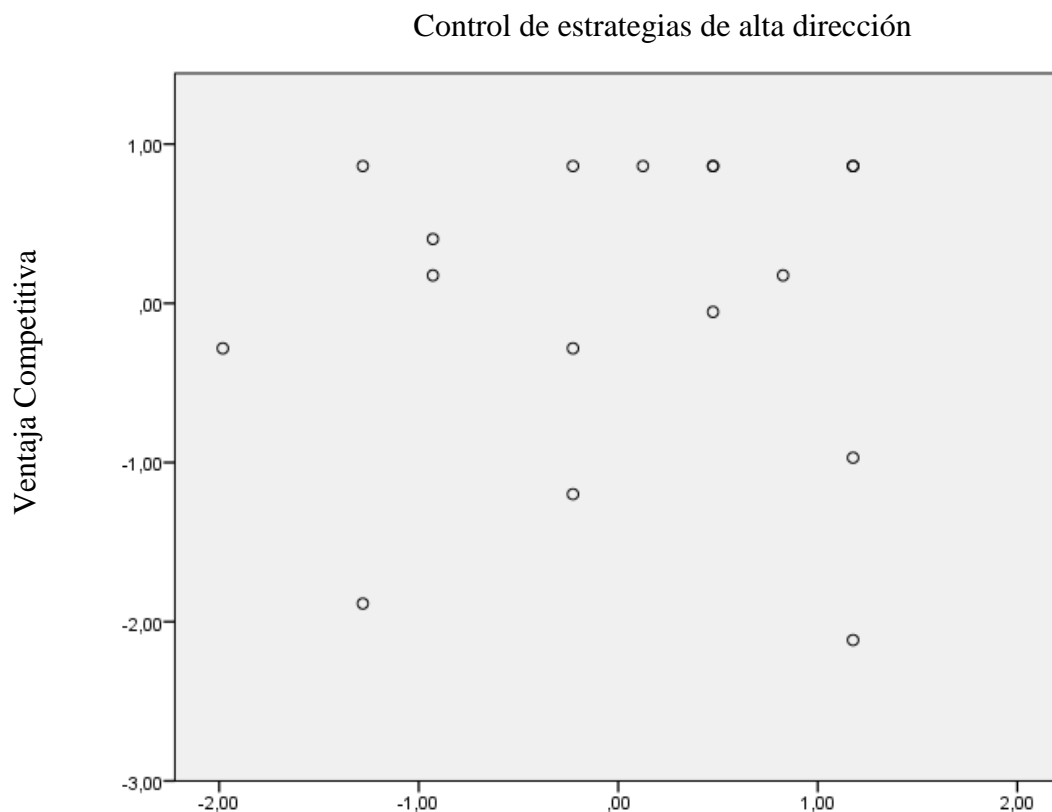
Lo anterior se constituye en evidencia empírica que apoya los fundamentos teóricos de Tarzijan (2013), que refiere a la interacción entre la estrategia competitiva y la estrategia corporativa, en la que dice que “a pesar de la aparente diferencia existente entre la estrategia competitiva y corporativa, ambas están estrechamente relacionadas. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se busquen a nivel de cada negocio o actividad en que participe la empresa y estas ventajas dependen, a su vez, de la estrategia corporativa de una empresa”.

Tabla 4.51.

*Correlaciones entre las variables de investigación*

Correlaciones			
		Control de estrategias de alta dirección	Ventaja Competitiva
Control de estrategias de alta dirección	Correlación de Pearson	1	,057
	Sig. (bilateral)		,827
	N	17	17
Ventaja Competitiva	Correlación de Pearson	,057	1
	Sig. (bilateral)	,827	
	N	17	17

*Nota: Se presenta correlaciones entre las variables Control de estrategias de alta dirección y Ventaja Competitiva. Por C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.*



*Figura 4.49.* Control de estrategias de alta dirección y ventaja competitiva. *Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

De manera complementaria, para el análisis de regresión lineal por mínimos cuadrados simples, luego de proponer 6 modelos, se tomó el modelo que se muestra a continuación (Figura 4.50) el cual vincula las dimensiones incertidumbre, control proactivo y control reactivo de la variable control de estrategias de alta dirección y las dimensiones estrategias genéricas y determinantes de la ventaja competitiva de la variable ventaja competitiva, que son las variables que presentaron mayor correlación.

Este modelo es correcto porque tiene un R cuadrado de 97,9% y un Durbin-Watson entre 1,5 y 2, lo que indica que el 97,9% de empresas que presenten este modelo tendrán ventajas competitivas.

Resumen del modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,990 <sup>a</sup>	,979	,970	,49322	1,759
a. Predictores: (Constante), Estrategias.genéricas, Incertidumbre, Control.proactivo, Control.reactivo, Determinantes.de.la.ventaja.competitiva					
b. Variable dependiente: Ventaja Competitiva					

Figura 4.50. Resumen del modelo seleccionado. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	127,206	5	25,441	104,584	,000
	Residuo	2,676	11	,243		
	Total	129,882	16			
a. Variable dependiente: Ventaja Competitiva						
b. Predictores: (Constante), Estrategias.genéricas, Incertidumbre, Control.proactivo, Control.reactivo, Determinantes.de.la.ventaja.competitiva						

Figura 4.51 Análisis de la varianza. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Coeficientes <sup>a</sup>								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95,0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
Modelo					t	Sig.		
1	(Constante)	-1,071	3,220		-,333	,746	-8,158	6,016
	Incertidumbre	,320	,334	,044	,959	,358	-,415	1,056
	Control reactivo	1,064	,070	,815	15,112	,000	,909	1,219
	Control proactivo	,782	,125	,369	6,240	,000	,506	1,058
	Determinantes de la ventaja competitiva	-,005	,025	-,015	-,210	,837	-,060	,050
	Estrategias genéricas	-,005	,009	-,027	-,579	,574	-,025	,015
a. Variable dependiente: Ventaja Competitiva								

Figura 4.52. Coeficientes del modelo seleccionado. Fuente: C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Los valores presentados para los coeficientes de la variable dependiente ventaja competitiva, se expresan en el siguiente modelo matemático:

$$\text{VENTAJA COMPETITIVA} = -1,07099477063977 + 0,320442549357573 * \text{INCERTIDUMBRE} + 1,06384864470114 * \text{CONTROL REACTIVO} + 0,782488167936324 * \text{CONTROL PROACTIVO} - 0,00524068774850205 * \text{DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA} - 0,00527387782021057 * \text{ESTRATEGIAS GENERICAS}$$

Figura 4.53. Modelo matemático de la variable ventaja competitiva. *Fuente:* C. A. Alvarino Cruz y R. R. Ramírez Gutiérrez, 2018.

Como se puede observar en el modelo matemático, las dimensiones control proactivo, control reactivo e incertidumbre, las cuales obtuvieron valores positivos, son las que tienen mayor peso en el modelo y son las que inciden en la ventaja competitiva de la empresa por encima de las dimensiones determinantes de la ventaja competitiva y estrategia genérica. Esto significa que si la empresa tiene un buen sistema de control (proactivo o reactivo) y maneja el nivel de incertidumbre puede alcanzar la ventaja competitiva a través de las estrategias genéricas y los determinantes de la ventaja competitiva.



## 5. Conclusiones

En la ejecución de la investigación, se planteó como objetivo general la determinación de la relación existente entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud de Barranquilla, para este efecto, se partió de una investigación de enfoque cuantitativo y alcance correlacional. En relación a la recolección de los datos, se hizo a partir de la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert. A partir de esta metodología, se recolectó la evidencia empírica necesaria a fin de materializar los objetivos establecidos y plantear las conclusiones de este apartado.

En cuanto a las características del proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización encontramos, según lo señalado por las IPS objeto de investigación, que los procesos de planeación estratégica se rigen por valores preestablecidos en los que participan los empleados y estas organizaciones se rigen por códigos de conducta establecidos para disminuir los riesgos. En la mayoría de las organizaciones la planeación estratégica está documentada, es conocida por todos, es el resultado de un trabajo en equipo, sin embargo en ella no participan todos los niveles de la organización. Adicionalmente cuentan con normas de conducta preestablecidas, se asignan los recursos para el cumplimiento de los objetivos planteados y se realizan reuniones periódicas con el equipo de trabajo.

En las organizaciones estudiadas el control de las estrategias de alta dirección se da luego de la ocurrencia de los eventos, ya que se evidencia que implementan controles de tipo reactivos en el que capturan los datos luego que ocurre el evento, lo comparan con los estándares deseados y a partir de allí se proponen acciones correctivas, lo que coincide con lo propuesto por Bohórquez (2011) en lo que se refiere a la incapacidad de los sistemas de

control para dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno se debe a la búsqueda de equilibrios estables, lo que exige visualizar el control organizacional a partir de lógicas diferentes, que incrementen los grados de libertad de la organización y en las que se promuevan las interacciones entre los agentes del sistema a través de flujos de información que la mantengan en inestabilidad limitada.

Con relación a la variable ventaja competitiva, y a su dimensión determinantes de la ventaja competitiva, se destaca la fortaleza en los indicadores de estrategia, estructura y rivalidad empresarial, en la que sus ítems: el contexto local incentiva la competencia, el mercado exige inversión en mejoras permanentes y existe competencia vigorosa en rivales locales, se obtuvieron resultados del orden del 76%, 88% y 76% respectivamente. Esto es concordante con lo expresado por Carrión (2007), en cuanto a que la rivalidad incentiva a las empresas a ser más eficientes e innovadoras dentro del propio mercado local, en el que se ven obligados a buscar continuamente posibles ventajas competitivas.

En lo relativo a las estrategias genéricas adoptadas por las IPS para obtener la ventaja competitiva, se aprecia que aunque en su naturaleza son organizaciones similares, tienen un mayor énfasis en la estrategia de diferenciación, en la que predominan los atributos únicos en los servicios prestados, su mejora continua, el uso de tecnología de punta y la capacitación permanente de sus empleados. El liderazgo en costos, se basa principalmente en la disminución de costos en la adquisición de bienes y servicios utilizando economía de escalas, la experiencia en el sector y el uso a máxima capacidad de sus instalaciones, más sin embargo esto no se refleja en el precio final del servicio, ya que el 65% de las IPS consultadas indican que tienen precios similares a los de sus rivales. En cuanto a las estrategias de concentración o

enfoque, el servicio que prestan es genérico y posee atributos especiales que lo hacen diferente a los de la competencia, predominando el enfoque de diferenciación.

Como resultado principal de la investigación y dando respuesta al quinto objetivo específico, se obtiene una correlación muy débil entre las dos variables estudiadas en las IPS de transporte especial de pacientes de la ciudad de Barranquilla lo que indica, que el control de estrategias de alta dirección, no se relaciona con la ventaja competitiva de las organizaciones, constituyéndose en evidencia empírica que refuerza los fundamentos teóricos desarrollados por Castro (2010) y Tarzijan (2013). Adicionalmente se pudo evidenciar que las dimensiones control proactivo, control reactivo e incertidumbre, son las que tienen mayor incidencia en la ventaja competitiva de la empresa por encima de las dimensiones determinantes de la ventaja competitiva y estrategia genérica. Esto significa que si la empresa tiene un buen sistema de control (proactivo o reactivo) y maneja el nivel de incertidumbre puede alcanzar la ventaja competitiva a través de las estrategias genéricas y los determinantes de la ventaja competitiva.

## 6. Recomendaciones

A la luz de los datos y resultados obtenidos en la presente investigación, se evidenciaron una serie de aspectos que resultan relevantes para su estudio en detalle, toda vez que implementar cierto tipo de acciones puede traducirse un mejor desempeño de las IPS de transporte especial de pacientes de Barranquilla en aras de incrementar su competitividad.

Con relación a aspectos relacionados con la variable control de estrategias de alta dirección es importante destacar que, si bien el proceso de planeación estratégica es participativo, se sugiere que este proceso se desarrolle con la participación de los miembros de diferentes niveles jerárquicos de la organización de abajo hacia arriba, involucrando las bases de la organización como parte activa para nutrirse de información y no solo como receptores de las directivas estratégicas.

En materia de control, se propone que el control que actualmente se realiza, que en su gran mayoría es a posteriori, se complemente con control proactivo en el que se proyecten posibles escenarios y se analicen los impactos de la ocurrencia de ciertas situaciones, ya que aunque hay situaciones externas cuya ocurrencia está por fuera del control de las organizaciones, realizar este análisis pone a la organización en perspectiva y permite prever soluciones inesperadas que pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.

En cuanto a la variable ventaja competitiva, en lo que se refiere a los costos, se sugiere trabajar en la reducción de costos a partir de las economías de escala y la minimización de los inventarios, en aras de usar esa ventaja para atraer compradores sensibles al precio y no verse afectados por las tarifas a las que se negocian los servicios en el mercado, las cuales en su mayoría no son las tarifas vigentes del año que corresponde sino a valores que fueron establecidos para años anteriores.

La cadena de valor es fundamentalmente un análisis interno de la empresa, por lo que también es conveniente complementar con un análisis externo utilizando herramientas como las 5 fuerzas de Porter o el análisis Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas FODA.

Se recomienda definir estrategias de alta dirección que procuren la búsqueda de alianzas con otras instituciones y otras alternativas de acción en procura de su fortalecimiento empresarial, definiendo la posición estratégica que quieren asumir para lograr su ventaja competitiva y de esta manera enfrentar la competencia, haciendo énfasis en factores diferenciadores que contribuyan al mejoramiento del sector de las IPS de transporte y del sistema de salud en general. En este sentido mantener equipos de última tecnología y personal con vocación de servicio sería de mucha utilidad como factor diferenciador.

### Referencias

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: ITAM.
- ACHC. (2017). *Comunicaciones: Actualidad*. Obtenido de <http://achc.org.co/a-8-2-billones-de-pesos-llegaron-las-deudas-con-hospitales-y-clinicas/>
- Anthony, R. (1986). *Sistemas de planeamiento y control*. Barcelona, España: Orbis.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 38-51.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y ciencia de la universidad autónoma de aguascalientes*, 4-12. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2a ed.). 3R Editores.
- Berdugo, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión & Desarrollo*, 157-182.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local en la Economía Global*. Madrid: ESIC.
- Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 177-194.

Bohórquez, L. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional: Críticas y desafíos.

*Revista Ciencias Estratégicas*, 307-322.

Burgelman, R. (2008). *Strategic Management of Technology and Innovation* (5a ed.). McGraw Hill.

Cabrera, A., Paula, L., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Universidad Central.

Cabrera, A., Ramírez, C., & López, P. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central.

Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2 ed.). Madrid: Esic Editorial.

Castro, M. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.

CEPAL. (2005). *Políticas y programas de salud en América Latina. Problemas y propuestas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Certo, S. (2004). *Modern Management*. Prentice-hall International Edition.

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). Factores no Económicos de la Competitividad. *Serie de Cuadrenos Técnicos / IICA*.

Chávez, N. (2001). *Introducción a la investigación educativa* (3a ed.). Maracaibo: Gráfica González.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: Mc Graw Hill.

Colina, V. (2010). *Diseño de una Estrategia de Ventaja Competitiva Caso: Centro de especialidades médicas Mesías*. Tesis para optar al título de Magister en Dirección de Empresas. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1130/1/T831-MBA-Colina-Dise%C3%B1o%20de%20una%20estrategia%20de%20ventaja.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe nacional de competitividad 2015 - 2016*. Bogota: Punto Aparte. Obtenido de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/INC-2015-2016.pdf>

Cottle, D. (1991). *El Servicio Centrado en el Cliente: Como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. Madrid: Ediciones Diaz Santos S.A.

Damiao, E. (s.f.). Del Control de Gestión Hacia el Control Estratégico. *Asociación Nacional de Postgrado e Investigación en Administración*, 1-15. Obtenido de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-eso-7.pdf>

Damiao, E., Vieira, W., & Maia, J. (2007). La implementación de la estrategia y el control estratégico: una análisis integrado. *Revista de economía e Administracao*, 520-542.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/paginas/que-es-el-plan-nacional-de-desarrollo.aspx>

Durán, D. (2015). *Management estratégico: su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano*. Barcelona: Universitat de Barcelona.



Durán, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo S.A.

Fong, C., Florez, K., & Cardoza, L. (2017). La Teoría de Recursos y Capacidades: un análisis Bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 411 - 440.

Gallardo, J. (2013). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Griffin, R. (2011). *Administración* (10a ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

Hatten, K. (1987). *Strategic Management: analisis and action*. Prentice Hall.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los Resultados*. Buenos Aires: Granica.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2013). *México* (8a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Horngren, C., Datar Sri Kant, M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial* (12a ed.). México: Pearson Educación.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral* (2a ed.). Barcelona: Gestión.

Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.

Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista científica Visión de Futuro*.

Martínez, M. (2004). *Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados*. Ediciones Deusto .

Mathis, J., Mazier, J., & Rivaud-Danset, D. (1998). *La Competitividad Industrial*. París: Dunod.

Melgarejo, N. (2017). *Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016*. Tesis Maestría Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9033/Melgarejo\\_CNP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9033/Melgarejo_CNP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Menguzzato, M. (2009). La Dirección de Empresas ante los retos del siglo XXI. *Publicaciones de la Universidad de Valencia*.

Mitre, H. (2010). *Alineación de la gestión estratégica con la medición de productos y procesos para organizaciones de ingeniería del software*. Tesis doctoral Universidad Carlos III de Madrid.

Morrissey, G. (1993). *El pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall: Hispanoamericana.

Nag, D., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 935-955.

Pérez, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas: Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México, D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Riveros, & Amado. (2012). ¿Financiamiento basado en seguridad social o en impuestos? *Gerencia y Políticas de Salud*, 111-120.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson education.

Romero, B., & Alvarado, A. (2014). *El factor humano en las organizaciones y su relación con la promoción de la competitividad y la productividad*. Sucre: ECORFAN.

Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia, mala estrategia. La diferencia y por qué es importante*. Crown Business.

Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 38-52.

- Sánchez, Y., Zerón, M., & Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pymes del centro de Tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*, 41-55.
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing: Un Enfoque Orientado al Consumidor*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Serna, H. (2005). *Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. 3R Editores.
- Simons, R. (1998). *Palancas de control*. Temas Grupo Editorial.
- Solleiro, J., & Castañon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global contex. *Technovation*, 1059-1070.
- Supersalud. (2010). *Estudio IPS Públicas corte a 31 de diciembre de 2009*. Obtenido de [www.supersalud.gov.co](http://www.supersalud.gov.co)
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* (4a ed.). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Trejo, B. (2011). *Modelo de Cadena de Valor para el Desarrollo Rural: El Caso del Sector Ovino en México y España*. Tesis para optar al título de Doctor en Ingeniería Agronómica. Obtenido de [http://oa.upm.es/7074/1/BRENDA\\_INOSCENCIA\\_TREJO\\_TELLEZ.pdf](http://oa.upm.es/7074/1/BRENDA_INOSCENCIA_TREJO_TELLEZ.pdf)
- Vilariño, C., & Rodrigo, J. (2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. *Ciencias Holguin*, 1-13.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*.

México: Pearson.